

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC

MÉMOIRE PRÉSENTÉ À  
L'UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À TROIS-RIVIÈRES

COMME EXIGENCE PARTIELLE  
DE LA MAÎTRISE EN GESTION DE PROJET

PAR  
VALÉRIE LAROSE

RECHERCHE EXPLORATOIRE SUR LA GESTION  
DES RESSOURCES HUMAINES EN CONTEXTE DE PROJETS

MAI 2007

Université du Québec à Trois-Rivières

Service de la bibliothèque

Avertissement

L'auteur de ce mémoire ou de cette thèse a autorisé l'Université du Québec à Trois-Rivières à diffuser, à des fins non lucratives, une copie de son mémoire ou de sa thèse.

Cette diffusion n'entraîne pas une renonciation de la part de l'auteur à ses droits de propriété intellectuelle, incluant le droit d'auteur, sur ce mémoire ou cette thèse. Notamment, la reproduction ou la publication de la totalité ou d'une partie importante de ce mémoire ou de cette thèse requiert son autorisation.

## IDENTIFICATION DU JURY

---

### Directeur de recherche :

Gilles Corriveau, D. en ingénierie des projets industriels  
Professeur au département des Sciences de la gestion  
Université du Québec à Trois-Rivières

### Membres du jury :

- 1) Normand Pettersen,  
Professeur régulier au département des Sciences de la gestion  
Université du Québec à Trois-Rivières
- 2) Jean-Claude Bernachez,  
Professeur régulier au département des Sciences de la gestion  
Université du Québec à Trois-Rivières
- 3) Gilles Corriveau,  
Professeur régulier au département des Sciences de la gestion  
Université du Québec à Trois-Rivières

## RÉSUMÉ

---

### Référence complète du mémoire :

Larose, V. (2007, avril). *Recherche exploratoire sur la gestion des ressources humaines en contexte de projets*, Mémoire de maîtrise, Université du Québec à Trois-Rivières.

### Résumé

#### *Problématique et objectif principal de la recherche*

Au sein des environnements managériaux mondialisés, dynamiques et hautement imprévisibles d'aujourd'hui, la capacité à fonctionner en mode projet est reconnue comme un véritable levier de compétitivité pour la survie et le développement des organisations. Toutefois, ce mode distinctif de gestion influence directement les ressources humaines et amène de nombreux défis. Pour les relever efficacement, les projets requièrent une gestion des ressources humaines (GRH) adaptée, où les pratiques doivent être ajustées au contexte et aux spécificités du projet. Mais, qu'en est-il concrètement dans les organisations ? L'objectif principal de la recherche est d'observer si les dirigeants et les gestionnaires de projets : connaissent les différences ou difficultés qu'induisent les contextes de projets ; s'ils prennent en compte ces différences en ajustant les pratiques de GRH en conséquence ? Aussi, un outil de diagnostic et d'optimisation des pratiques de GRH en contexte de projets est présenté et fera l'objet d'une validation préliminaire.

#### *Démarche méthodologique*

Une approche de recherche exploratoire a été privilégiée en raison de la rareté des articles scientifiques traitant de la GRH en gestion de projet (GP) de même que de l'absence d'un cadre intégrateur. Ayant pour but l'enrichissement des connaissances sur les pratiques de GRH en GP, une méthodologie descriptive et qualitative est suivie. L'échantillonnage est composé de trois sites où neuf personnes ont été rencontrées. Les entrevues ont été réalisées à l'aide d'un guide semi-structuré et le traitement des données recueillies est basé sur l'analyse de contenu thématique.

#### *Principaux résultats et leur interprétation*

À la lumière des tendances émergentes, nous devons nuancer notre hypothèse de départ : « les différences dans la façon de gérer les six pratiques clés de GRH en contexte de GP sont peu connues et peu prises en compte dans les entreprises ». En effet, dépendamment du niveau de maturité de la

fonction GP au sein des entreprises, certaines personnes démontrent une meilleure connaissance des défis de la GRH en GP que d'autres. D'autre part, force est de constater que la prise en compte des défis que pose la GP dans le dosage des pratiques de GRH reste à améliorer.

Enfin, l'étude a permis d'effectuer une validation préliminaire d'un outil de diagnostic et d'optimisation des pratiques de GRH en contexte de projet. Les cinq sections de l'outil permettent de : caractériser le contexte managérial du projet ; décrire les pratiques de GRH des projets ; évaluer la correspondance entre les caractéristiques du contexte managérial et l'utilisation des pratiques de GRH ; déterminer les besoins d'optimisation des pratiques de GRH ; établir des pistes d'amélioration des pratiques de GRH. Davantage un outil de formation et de développement, la démarche demeure toutefois très utile pour sensibiliser les utilisateurs aux différences entre les contextes de GP et pour faciliter le dosage des pratiques de GRH en fonction du contexte de gestion.

#### *Contribution, limitation de l'étude et recommandations*

Cette étude procure une connaissance et une compréhension globale de la réalité de la GRH en contexte projets en offrant : un cadre intégrateur considérant tant les aspects opérationnels et relationnels de la GRH, une validation sommaire de l'hypothèse et des principales questions de recherche, de même qu'un outil original de diagnostic et l'optimisation des pratiques de GRH en contexte de projets.

Toutefois, l'étude comporte également d'importantes limites. Premièrement, par son échantillonnage restreint, l'étude demeure exploratoire et empêche de porter un jugement généralisé sur la GRH en contexte de GP. Au niveau de l'outil, l'utilisation du concept de complexité est sujette à diverses interprétations : son jugement est basé sur la perception des individus et peut donc engendrer des distorsions (Baccarini, 1996). Aussi, dépendamment du secteur d'activités de l'entreprise, les variables utilisées dans l'outil peuvent avoir un impact différent sur la complexité globale et doivent donc être analysées en conséquence.

#### *Mots-clés*

Gestion des ressources humaines ; Gestion de projet ; Pratiques de gestion.

## TABLE DES MATIÈRES

<b>IDENTIFICATION DU JURY .....</b>	<b>II</b>
<b>RÉSUMÉ .....</b>	<b>III</b>
RÉFÉRENCE COMPLÈTE DU MÉMOIRE : .....	III
RÉSUMÉ .....	III
<i>Problématique et objectif principal de la recherche.....</i>	<i>III</i>
<i>Démarche méthodologique .....</i>	<i>III</i>
<i>Principaux résultats et leur interprétation.....</i>	<i>III</i>
<i>Contribution, limitation de l'étude et recommandations .....</i>	<i>IV</i>
<i>Mots-clés .....</i>	<i>IV</i>
<b>TABLE DES MATIÈRES.....</b>	<b>V</b>
<b>LISTE DES FIGURES ET TABLEAUX .....</b>	<b>VIII</b>
<b>AVANT-PROPOS .....</b>	<b>X</b>
DESCRIPTION DE L'APPORT DE L'ÉTUDIANT À LA RÉALISATION DE L'ARTICLE PRÉSENTÉ.....	X
<b>REMERCIEMENTS .....</b>	<b>XI</b>
<b>INTRODUCTION .....</b>	<b>1</b>
LES RESSOURCES HUMAINES : UN TRÉSOR POUR L'ORGANISATION CONTEMPORAINE.....	1
LA GRH TRIBUTAIRE DU CONTEXTE MANAGÉRIAL .....	1
LA GRH EN CONTEXTE DE PROJETS.....	2
OBJECTIFS ET POSITIONNEMENT DE LA RECHERCHE .....	2
<b>CADRE CONCEPTUEL.....</b>	<b>4</b>
DEFINITION ET CARACTERISTIQUES TYPIQUES DES PROJETS .....	4
LE CYCLE DE VIE DES PROJETS SUSCITE AUSSI DES CONTEXTES MANAGERIAUX DIFFÉRENTS .....	5
SPÉCIFICITÉS DE LA GP ET LEURS RÉPERCUSSIONS SUR LES RH.....	6
LES PRATIQUES DE GRH ET LEUR UTILISATION EN CONTEXTE DE GP .....	8
1. <i>Acquisition des RH.....</i>	<i>10</i>
2. <i>Développement des RH.....</i>	<i>11</i>
3. <i>Mobilisation des RH.....</i>	<i>12</i>
4. <i>Organisation des RH.....</i>	<i>13</i>
5. <i>Coordination des RH .....</i>	<i>13</i>
6. <i>Intégration des RH.....</i>	<i>14</i>
CE QU'IL FAUT RETENIR SUR L'UTILISATION DES PRATIQUES DE GRH EN CONTEXTE DE GP.....	15

CONSTATS ÉMERGENTS DE LA REVUE LITTÉRAIRE ET HYPOTHÈSE DE RECHERCHE .....	16
<b>ÉLABORATION D'UN OUTIL DE DIAGNOSTIC ET D'OPTIMISATION DES PRATIQUES DE GRH EN CONTEXTE DE GP .....</b>	<b>18</b>
<i>Section I: Caractérisation du contexte managérial du projet.....</i>	<i>18</i>
<i>Section II: Description des pratiques actuelles de GRH et de leur dosage.....</i>	<i>25</i>
<i>Section III: Évaluation de la correspondance entre les caractéristiques du contexte managérial et l'utilisation des pratiques de GRH.....</i>	<i>26</i>
<i>Section IV: Détermination du besoin d'optimisation des pratiques.....</i>	<i>27</i>
<i>Section V: Optimisation de l'utilisation des pratiques de GRH en mode de GP.....</i>	<i>28</i>
<b>MÉTHODOLOGIE.....</b>	<b>30</b>
ÉCHANTILLONNAGE.....	30
MÉTHODES DE CUEILLETES DES DONNÉES PRIMAIRES.....	31
DÉROULEMENT DES ENTRETIENS .....	33
TRAITEMENT DES DONNÉES RECUEILLIES .....	33
<b>RÉSULTATS ET DISCUSSION.....</b>	<b>35</b>
RAPPEL DE L'HYPOTHÈSE DE RECHERCHE .....	35
PORTRAIT DES TROIS SITES PARTICIPANT À L'ÉTUDE.....	35
<i>Portrait du site 1.....</i>	<i>35</i>
<i>Portrait du site 2.....</i>	<i>36</i>
<i>Portrait du site 3.....</i>	<i>36</i>
RÉSULTATS SUR LA NOTION DE GRH ET DE SES PRÉOCCUPATIONS .....	36
RÉSULTATS SUR LES DIFFÉRENCES OBSERVÉES EN GP ET LEUR PRISE EN COMPTE.....	39
VALIDATION PRÉLIMINAIRE DE L'OUTIL DE DIAGNOSTIC ET D'OPTIMISATION DES PRATIQUES DE GRH EN CONTEXTE DE GP .....	46
<b>CONCLUSION.....</b>	<b>47</b>
<b>RÉFÉRENCES .....</b>	<b>50</b>
<b>ARTICLE PRÉSENTÉ .....</b>	<b>56</b>
L'UNICITE DES PROJETS NECESSITENT DES STYLES MANAGERIAUX ORIGINALS.....	57
L'UTILISATION DES PRATIQUES DE GRH EN CONTEXTE DE PROJETS : L'ART DE DOSER LES ACTIVITES .....	58
L'ADAPTATION DES PRATIQUES GRH EN GP : UNE INSTABILITE VITALE.....	61
ÉLABORATION D'UN OUTIL DE DIAGNOSTIC ET D'OPTIMISATION DES PRATIQUES DE GRH EN CONTEXTE DE GP .....	63
METHODOLOGIE UTILISEE POUR LA CUEILLETTE ET LE TRAITEMENT DES DONNEES.....	67

RESULTATS : EXPLORATION DE LA GRH ET DE SES PRATIQUES EN CONTEXTE DE PROJETS .....	68
VALIDATION PRELIMINAIRE DE L'OUTIL MODELISE .....	70
DISCUSSION DES RESULTATS .....	70
REFERENCES .....	74
<b>ANNEXE 1 : PROTOCOLE ET GUIDE D'ENTREVUE.....</b>	<b>77</b>
<b>ANNEXE 2 : RÈGLES DE PRÉSENTATION DE LA REVUE .....</b>	<b>88</b>
OBJECTIF ET CONTENU DE LA REVUE .....	88
COMITE DE LECTURE .....	88
PARUTION .....	88
PRESENTATION DES ARTICLES.....	89
<b>ANNEXE 3 : OUTIL DE DIAGNOSTIC ET D'OPTIMISATION DES PRATIQUES DE GRH EN CONTEXTE DE GP.....</b>	<b>90</b>



## LISTE DES FIGURES ET TABLEAUX

---

### FIGURES:

Figure 1 : Évolution du niveau de certitude, de désordre et du niveau de complexité du contexte managérial durant le cycle de vie d'un projet.....	6
Figure 2 : Dosage préconisé des pratiques de GRH selon un contexte managérial simple ou complexe. ....	16
Figure 3 : Influence des trois composants du contexte managérial sur les pratiques de GRH en fonction du cycle de vie du projet. ....	20
Figure 4 : Correspondance entre le contexte managérial et l'utilisation préconisée des pratiques de GRH.....	26
Figure 5 : Procédure d'évaluation de la correspondance entre le contexte managérial et l'utilisation de la pratique de GRH. ....	27
Figure 6 : Le triangle de l'analyse qualitative (Dey, 1993).....	33
Figure 7 : Ligne hiérarchique au niveau du support des RH dans les sites 1 et 3. ....	39

### TABLEAUX:

Tableau 1: Comparaison entre les caractéristiques propres aux opérations courantes de l'entreprise et celles des projets (intégration des dichotomies proposées par Declerck et coll., 1983 ; Dinsmore, 1990 ; O'Shaughnessy, 1992 ; Midler, 1993). ....	4
Tableau 2 : Principaux articles ayant mené à la sélection et à la définition des pratiques de GRH étudiées.....	8
Tableau 3 : Explication des fonctions de l'outil et énumération des sections y répondant.....	18
Tableau 4 : Variables caractéristiques du macro environnement et leur définition.....	20
Tableau 5 : Section de l'outil permettant de caractériser le macro environnement du projet.....	22
Tableau 6 : Variables caractéristiques du micro environnement et leur définition.....	22
Tableau 7 : Section de l'outil permettant de caractériser le micro environnement du projet.....	24
Tableau 8 : Variables caractéristiques du projet à accomplir et leur définition.....	24
Tableau 9 : Section de l'outil permettant de caractériser le projet à accomplir. ....	25
Tableau 10 : Section de l'outil permettant de décrire l'usage des pratiques de GRH.....	26
Tableau 11 : Besoin d'optimisation des pratiques de GRH en fonction de la correspondance obtenue. ....	28
Tableau 12 : Définition des pratiques de GRH et énumération de leurs caractéristiques typiques selon le contexte managérial. ....	29
Tableau 13: Présentation des principales informations sur les répondants.....	31
Tableau 14: Spécificités des questions abordées dans l'entrevue.....	32

Tableau 15 : Matrice à regroupements conceptuels présentant la synthèse des réponses obtenues par les CGRH pour la définition de la GRH, ses principales activités, difficultés et aspects critiques. ....	37
Tableau 16 : Matrice à regroupements conceptuels présentant la synthèse des réponses obtenues par les gestionnaires de projet pour la définition de la GRH, ses principales activités, difficultés et aspects critiques. ....	37
Tableau 17 : Matrice à regroupements conceptuels présentant la synthèse des réponses obtenues par les CGRH quant aux différences observées en contexte de GP et leur prise en compte. ....	39
Tableau 18 : Matrice à regroupements conceptuels présentant la synthèse des réponses obtenues par les gestionnaires de projet quant aux différences observées en contexte de GP et leur prise en compte.....	42

## AVANT-PROPOS

---

### Description de l'apport de l'étudiant à la réalisation de l'article présenté

#### Contribution auteure 1 (Valérie Larose) ;

- Participation à l'élaboration de la structure de l'article
- Revue de la littérature
- Participation à la cueillette des données
- Traitement et analyse des données
- Rédaction de l'article

#### Contribution auteur 2 (Gilles Corriveau) :

- Participation à l'élaboration de la structure et à la formulation des titres de l'article
- Participation à la cueillette des données

## REMERCIEMENTS

---

La présente vise à remercier tout spécialement mon directeur de recherche, le professeur Gilles Corriveau, pour son soutien et ses précieux conseils tout au long de mon cheminement. Sa passion pour la gestion de projet a sans cesse alimenté mon désir de m'investir pleinement et de donner le maximum de moi-même dans la réalisation de cette étude, contribuant ainsi à rendre cette expérience des plus enrichissantes.

## INTRODUCTION

---

### **Les ressources humaines : un trésor pour l'organisation contemporaine**

Les ressources humaines (RH) constituent un atout considérable pour les entreprises, notamment, en leur permettant de survivre et de s'épanouir au sein des environnements managériaux mondialisés, dynamiques et hautement imprévisibles d'aujourd'hui (Mintzberg, 1982 ; Cohen, 1995 ; Fombrun et Harris, 1995 ; Ford et Randolph, 1998 ; Pantin 2006). En effet, il est largement reconnu que les employés affectent directement la performance organisationnelle et munissent l'entreprise d'un avantage compétitif durable (Becker et Gerhart, 1996 ; Grisé et coll., 1997 ; Guibbert et Veshi, 2004 ; Khandekar et Sharma, 2005 ; Che Rose et Kumar, 2006).

Grâce à leurs connaissances, leurs capacités et leurs habiletés individuelles, le capital humain constitue un réseau unique de compétences inimitables et insubstituables, créant ainsi de la valeur à l'organisation (Wright et coll., 1994). Mais encore faut-il savoir orchestrer et canaliser toutes ces compétences vers l'accomplissement des objectifs organisationnels de l'entreprise. Il n'est donc pas surprenant que la gestion des ressources humaines (GRH), longtemps considérée comme une fonction de support à l'organisation, occupe aujourd'hui une place prépondérante dans les préoccupations des dirigeants et des gestionnaires.

La GRH englobe des politiques, des procédures et des activités visant notamment à stimuler les RH et à assurer de façon optimale l'efficacité et la performance de l'organisation (Sekiou et coll., 1992 ; Fombrun et Harris, 1995). Plus spécifiquement, les pratiques de GRH sont des activités qui permettent de constituer, de développer et d'évaluer efficacement un réservoir de capital humain de qualité et qui s'assurent de son utilisation adéquate dans l'accomplissement des objectifs organisationnels (Grisé et coll., 1997).

### **La GRH tributaire du contexte managérial**

Cependant, la GRH est une « création contingente » (Louard 2002). Ses activités ne s'inscrivent pas en vase clos, mais sont fortement influencées par le contexte dans lequel l'organisation opère et par la stratégie qu'elle poursuit (Schuler et Jackson, 1987 ; Jackson et Schuler, 1995 ; Parry et coll. 2005 ; Fombrun et Harris, 1995). La mondialisation des marchés, l'évolution rapide des technologies, les préoccupations montantes d'éthique et d'équité ne constituent qu'une partie des phénomènes

contemporains exerçant une influence déterminante au niveau de l'organisation du travail et de la GRH (Capron, 2004).

## **La GRH en contexte de projets**

Le mode de gestion préconisé peut également avoir des incidences sur la GRH. C'est le cas notamment pour la gestion de projet (GP) qui influence directement la façon de gérer les RH et soulève de nombreuses difficultés particulières (Mintzberg, 1982 ; Fabi et Pettersen, 1992 ; Rossy et Archibald, 1992 ; Cleland, 1995 ; Ford et Randolph, 1998 ; Paraponaris, 2000 ; Garel et coll., 2001 ; Bresnen et coll., 2003 ; Zika-Viktorsson, Hovmark, Nordqvist, 2003 ; Thamhain, 2004 ; Corriveau et Larose, 2006 ; Söderlund et Bredin, 2006 ; Zika-Viktorsson et coll., 2006). En effet, de par ses spécificités distinctives, la GP suscite plusieurs tensions dans l'organisation au niveau des structures, des modes de régulation, des systèmes et des pratiques de gestion (Picq, 1997). Ainsi, comparativement à une gestion plus régulière et standardisée des opérations de l'organisation, la GP amène des différences significatives dans la façon de gérer les RH. Cette recherche se concentre exclusivement sur la gestion des RH impliquées directement au cœur des projets et non de la GRH globale au sein d'une organisation qui réalise des projets.

## **Objectifs et positionnement de la recherche**

La capacité à fonctionner en mode projet est reconnue comme un véritable levier de compétitivité (Picq, 1997). C'est pourquoi les entreprises misent beaucoup sur les projets pour se développer et demeurer compétitives au sein des environnements désordonnés d'aujourd'hui. Cependant, le succès des projets requiert une GRH adaptée. Les difficultés en contexte de projet soulevées par la littérature sont donc importantes et doivent être prises en compte. Pour ce faire, les projets doivent être considérés comme le cœur de l'analyse et les pratiques de GRH doivent y être fortement alignées (Söderlund et Bredin, 2006). À la lumière de ces constats, deux questionnements émergent :

- Est-ce que les dirigeants et gestionnaires de projet connaissent les différences qu'induisent les contextes de GP sur les pratiques de GRH ?
  - Est-ce que les dirigeants et gestionnaires de projet prennent en compte les différences qu'induisent les contextes de GP dans l'utilisation concrète des pratiques de GRH ?
- Si oui, comment les pratiques de GRH sont-elles alors modifiées ?

Enfin, pour faciliter la prise en compte des différences qu'induisent les contextes de projets sur les pratiques de GRH, un outil de diagnostic du management des RH en contexte de GP est élaborer et valider sommairement.

Cette étude a pour objectif de trouver des pistes de réponse à ces interrogations. L'utilisation croissante de la GP, l'importance éminente du capital humain et de sa gestion efficace dans la survie et la pérennisation des organisations contemporaines justifient l'intérêt de la recherche dans le prolongement de la connaissance sur le sujet. Toutefois, le peu d'études portant sur la GRH en contexte de GP nous force à adopter une approche exploratoire. En effet, tel que le soulignent Garel, Giard et Midler, (2001) les recherches en GP ne traitent souvent que marginalement de la GRH et celles qui s'y intéressent sont encore plutôt rares comme l'ont constaté Pettersen et Fabi (1992) ainsi que Belout et Gauvreau (2004). La section suivante présente le cadre conceptuel de l'étude.

## CADRE CONCEPTUEL

Dans un premier dans, nous définirons la notion de projet et nous aborderons les principales spécificités distinctives de sa gestion. Par la suite, les trois piliers suivants nous permettront d'édifier la recherche :

- 1) les difficultés ou différences rencontrées dans la GRH en contexte de GP ;
- 2) les pratiques de GRH et leur dosage en fonction du contexte managérial ;
- 3) élaboration d'un outil de diagnostic et d'optimisation des pratiques de GRH en contexte de GP.

### Définition et caractéristiques typiques des projets

De par sa nature, le projet se situe pratiquement à l'opposé des opérations courantes de l'organisation. D'ailleurs, afin de définir la notion de projet, certains auteurs utilisent la dichotomie opérations/projets (tableau 1). Bien que ce classement peut sembler plutôt simpliste, cette comparaison est toutefois fort utile pour identifier les caractéristiques propres aux projets et pour comprendre la nécessité d'utiliser un style approprié de gestion. Ainsi, un projet peut se définir comme un ensemble d'activités non répétitives, répondant à des objectifs spécifiques, souvent ponctuels et qui doit être réalisé en respectant les contraintes établies de temps, de coûts et de qualité.

Tableau 1: Comparaison entre les caractéristiques propres aux opérations courantes de l'entreprise et celles des projets (intégration des dichotomies proposées par Declerck et coll., 1983 ; Dinsmore, 1990 ; O'Shaughnessy, 1992 ; Midler, 1993).

Opérations	Projets
<ul style="list-style-type: none"><li>- Activités courantes et répétitives</li><li>- Activités reliées au budget d'opération</li><li>- Facteurs influençant les activités principalement internes et facilement contrôlables</li><li>- Variations au niveau des extrants aléatoires, probabilités peuvent être estimées.</li><li>- Décisions réversibles</li><li>- Processus continu de production ou de fonctionnement</li><li>- Effets futurs peuvent être prédits, marge d'erreur relativement connue</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Activités non répétitives répondant à un besoin spécifique et souvent ponctuel</li><li>- Activités reliées au budget d'investissement</li><li>- Activités sujettes à de nombreuses influences internes et externes difficilement contrôlables</li><li>- Variations au niveau des extrants difficilement mesurables</li><li>- Irréversibilité croissante avec le cycle de vie</li><li>- Processus limité dans le temps</li><li>- Effets futurs très difficiles à prévoir</li></ul>



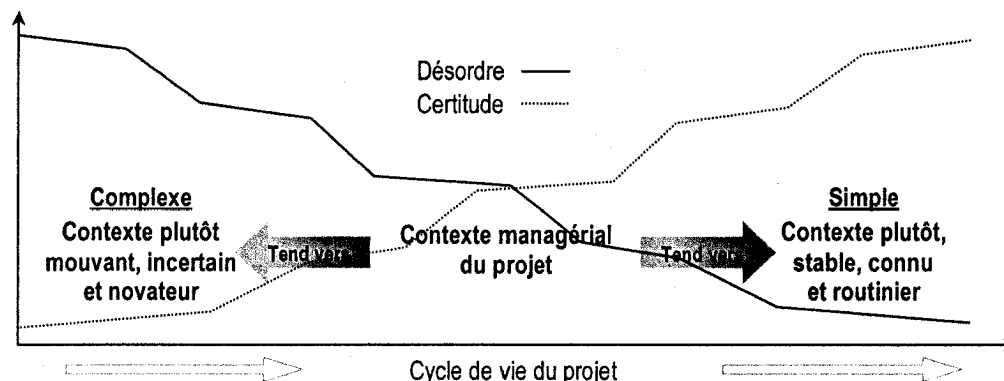
Selon Declerck et coll. (1983), l'entreprise requiert deux modes de gestion essentiels à sa survie. Le mode opérationnel permet d'exploiter la niche traditionnelle de l'entreprise, alors que le mode projet se préoccupe de la recherche et de l'établissement des nouvelles opportunités d'affaires.

La GP, moyen par lequel le travail des ressources assignées au projet est géré et contrôlé pour accomplir efficacement les objectifs établis (Turner, 2006), engendre un environnement managérial où l'incertitude est souvent forte (Garel et coll., 2001) et implique un management distinct des RH pour tenir compte des multiples caractéristiques typiques des projets.

### Le cycle de vie des projets suscite aussi des contextes managériaux différents

Le cycle de vie, période durant laquelle le projet est choisi, réalisé et pleinement exploité, amène également un constat similaire. Corriveau (1996) présente une dichotomie ordre/désordre, deux états majeurs de la vie d'un projet. L'ordre est indispensable à la réalisation efficace du projet, alors que le désordre permet d'innover et de s'adapter aux changements.

Lors des phases initiales du projet, l'incertitude est maximale (Vissac et Charles, 2000) : le niveau de connaissance sur le projet est alors très faible (Midler, 1993) et le désordre omniprésent (Corriveau, 1996). À mesure que le projet se développe, le degré de certitude croît, le projet se précise et l'ordre s'installe progressivement (figure 2). Il existe alors un mouvement inverse entre la logique cognitive et la logique décisionnelle, l'art de la gestion est de savoir gérer au mieux ce mouvement (Zarifian, 1993). L'évolution du désordre au cours de la vie du projet oblige donc à observer deux pôles de management bien différents : « plus le désordre est grand, plus les méthodes et les outils de diagnostic, de prévision et de planification doivent être souples, intuitifs, qualitatifs et axés sur le court terme » (Corriveau et Pettersen, 1999, p.17).



**Figure 1 : Évolution du niveau de certitude, de désordre et du niveau de complexité du contexte managérial durant le cycle de vie d'un projet.**

Les caractéristiques typiques des projets, l'environnement au coeur duquel ils se réalisent, de même que leur cycle de vie ont une forte influence sur le mode de gestion privilégié et constitue une importante source de risques (Courtot, 1997). Par conséquent, ces facteurs influencent grandement les RH qui y sont impliqués. La suite du cadre conceptuel explicite les incidences observées sur les RH dans la littérature par l'utilisation de la GP.

### **Spécificités de la GP et leurs répercussions sur les RH**

À cause de leurs caractéristiques, les projets requièrent une approche singulière et adaptée ; une structure temporaire, flexible et horizontale ; des activités multidisciplinaires, hautement spécialisées et axées sur les objectifs. Les paragraphes suivants exposent brièvement les impacts directs sur la GRH qu'induisent les spécificités distinctives de la GP.

D'abord, les projets s'accomplissent au sein d'environnements désordonnés où la rapidité des changements et l'incertitude génèrent une grande complexité (Mintzberg, 1982 ; Dinsmore, 1990 ; Corriveau, 1996 ; Ford et Randolph, 1998 ; Garel et coll., 2001). Ces contextes, souvent sujets aux urgences (Turner et Müller, 2003) exigent une structure organique, décentralisée, une prééminence des besoins du groupe sur les objectifs individuels (Mintzberg, 1982), ainsi qu'une forte participation des employés (Fabi et Pettersen, 1992 ; Corriveau, 1996 ; Corriveau et Larose, 2006). D'ailleurs, il est reconnu que la flexibilité de l'organisation du travail en contexte projet (Mintzberg, 1982 ; Kerzner, 2001) favorise l'ouverture et le changement (Ford et Randolph, 1998), accroisse les besoins d'intégration, de communication et la capacité de l'équipe à réagir rapidement face aux imprévus (Kerzner, 2001).

Aussi, le caractère temporaire (Cleland et King, 1983 ; Mintzberg, 1982 ; Ford et Randolph, 1998 ; Kerzner, 2001) et unique (Frame, 1995 ; Garel et coll., 2001 ; Bresnen et coll., 2003) des projets impose une approche de gestion originale (Turner et Müller, 2003). Chaque projet est singulier et sa gestion doit donc prendre en compte ses exclusivités. Les politiques et précédents en matière de GP peuvent donc s'avérer inappropriés (Mintzberg, 1982).

D'autre part, « le déroulement d'un projet apparaît comme un concentré de tout ce qu'une entreprise vit sur quelques décennies ; il faut recruter des collaborateurs, former et structurer une équipe, gérer sa croissance, puis sa décroissance, mobiliser et stabiliser des réseaux extérieurs, gérer des périodes de

crise » (Garel et coll., 2001, p. 13). Cette affectation momentanée des RH crée un flux discontinu des ressources (Bresnen et coll., 2003) qui n'est pas sans conséquence. La planification et l'allocation des RH sont difficiles, causent de nombreux conflits (Fabi et Pettersen, 1992) et, par surcroît, les ressources sont souvent indisponibles.

De plus, alors qu'un engagement tôt et massif de l'ensemble des acteurs est requis en début de projet (Corriveau et Larose, 2006), sa terminaison soulève la question de leur réaffectation (Garel et coll., 2001) et cause souvent de l'anxiété pour les membres de l'organisation (Mintzberg, 1982). Aussi, souvent non planifiés, le développement des acteurs demeure aléatoire (Mintzberg, 1982), et la capitalisation des expériences difficile (Corriveau, 1996 ; Garel et coll., 2001 ; Bresnen et coll., 2003).

Devant respecter des contraintes de coûts, de temps et de qualité (Kerzner, 1992 ; Ford et Randolph, 1998 ; Belout et Gauvreau, 2004), les activités projet sont davantage orientées vers les objectifs, les résultats (Frame, 1995 ; Garel et coll., 2001) et les clients (Ford et Randolph, 1998). Elles sont diverses, interdépendantes et hautement spécialisées (Fabi et Pettersen, 1992 ; Garel et coll., 2001 ; Belout et Gauvreau, 2004), complexifiant le contexte managérial du projet (Baccarini, 1996). Les RH impliquées doivent donc posséder un haut niveau d'habiletés, d'expertise et de connaissances (Mintzberg, 1982 ; Ford et Randolph, 1998). Par conséquent, un bon accès à l'information pour l'équipe de même qu'une forte implication des employés sont requis (Fabi et Pettersen, 1992 ; Corriveau, 1996 ; Ford et Randolph, 1998).

Source d'innovation et de créativité incontestable, les équipes pluridisciplinaires (Mintzberg, 1982 ; Cleland et King, 1983 ; Kerzner, 1992 ; Garel et coll., 2001 ; Corriveau et Larose, 2006) constituent la pierre angulaire de la gestion de projet. Toutefois, la forte hétérogénéité de points de vue, d'expertises et d'expériences des experts internes ou externes des divers services de l'entreprise nécessite une négociation permanente entre les acteurs et un effort substantiel d'intégration (Garel et coll., 2001 ; Turner et Müller, 2003). En outre, le déracinement professionnel des participants au profit des équipes complexifie la construction et le maintien de la coopération, de la cohésion, de la mobilisation, et d'une communication efficace (Corriveau et Larose, 2006). Les lignes de communication sont habituellement souples et inorganisées en GP (Mintzberg, 1984.)

À l'intérieur des équipes de projet, les acteurs sont soumis à une double autorité : gestionnaire de projet et directeur fonctionnel (Fabi et Pettersen, 1992 ; Ford et Randolph, 1998). Les postes n'étant souvent pas clairement définis, les relations d'autorité demeurent obscures (Mintzberg, 1982 ; Dinsmore, 1990 ; Rossy et Archibald, 1992 ; Bloch et coll., 2000) et une séparation est fréquente

entre l'autorité formelle du gestionnaire et ses responsabilités (Fabi et Pettersen, 1992). Aussi, alors que la direction assume davantage un rôle de soutien à l'équipe, les relations de travail au sein de l'équipe sont horizontales (Cleland et King, 1983).

Les spécificités de la GP et de leurs répercussions sur les personnels commandent aux organisations de repenser la GRH (Leclair, 1993). Ainsi, si les principes managériaux généraux sont utilisés, ils doivent néanmoins être adaptés pour se conformer aux caractéristiques uniques des projets (Dinsmore, 1990).

## Les pratiques de GRH et leur utilisation en contexte de GP

Avant de vérifier au sein des entreprises si les pratiques de GRH sont dosées différemment selon le contexte de gestion, il est opportun de cibler certaines pratiques et de s'interroger sur leur utilisation en contexte de GP.

Le choix des pratiques a été réalisé à partir d'un pilier conceptuel existant : une matrice des meilleures pratiques de gestion de projet (Corriveau et Larose, 2006). Cette matrice est le fruit d'une synthèse de plusieurs articles traitant des pratiques à succès en GP. Les pratiques touchant directement les RH ont d'abord été ciblées. Par la suite, une revue de la littérature (tableau, 2) sur les pratiques ou activités spécifiques de GRH, tant de gestion des opérations courantes (GOR) qu'en GP, a permis de valider et d'enrichir les pratiques choisies.

**Tableau 2 : Principaux articles ayant mené à la sélection et à la définition des pratiques de GRH étudiées.**

Auteurs	GOR ou GP	Pratiques de GRH
Corriveau et Larose, 2006	GP	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Identification, sélection et acquisition des RH</li> <li>- Préparation des acteurs impliqués à bien jouer leur rôle</li> <li>- Gestion des apprentissages réalisés</li> <li>- Construction et maintien de la mobilisation</li> <li>- Négociation et résolution des conflits</li> <li>- Établissement et application du mode de pilotage de l'équipe projet</li> <li>- Gestion de l'intégration et de la communication</li> <li>- Construction, partage et célébration d'une identité projet singulière</li> <li>- Construction et maintien d'un climat de familiarité, de confiance et de coopération</li> </ul>
Chrétien, Arcand, Tellier, & Arcand, 2005	GP	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Analyse des emplois</li> <li>- Planification des RH</li> <li>- Sélection</li> <li>- Accueil</li> <li>- Évaluation du rendement</li> <li>- Planification de carrière</li> <li>- Formation</li> <li>- Rémunération incitative</li> </ul>

Trudel, Saba, & Guérin, 2005	GOR	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pratiques fondées sur la valeur ajoutée (information, nouveaux rôles, formation/développement, mobilité, style de gestion, évaluation du rendement, gestion de carrière)</li> <li>- Pratiques fondées sur la réduction des coûts (pratique de retraite, avantages sociaux, aménagement du travail, rémunération, changement organisationnel)</li> </ul>
Wang, 2005	GOR	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Stratégie personnelle (motivation intrinsèque, attitudes, travail d'équipe, habileté de leadership, coopération)</li> <li>- Stratégie de système (communication, mécanisme de coordination, design des tâches, réseautage, structure)</li> <li>- Stratégie organisationnelle (responsabilisation, prise de décision participative, culture, cercle de qualité, développement)</li> </ul>
Guibbert et Veshi, 2004	GOR	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Recrutement</li> <li>- Gestion de carrière</li> <li>- Communication</li> <li>- Motivation</li> <li>- Rémunération</li> <li>- Gestion des performances</li> <li>- Reconnaissance</li> </ul>
Project Management Institute (PMI), 2000	GP	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Planification (identifier, documenter et attribuer les rôles, les responsabilités et les relations hiérarchiques des intervenants du projet)</li> <li>- Obtention des RH (faire en sorte que les ressources nécessaires soient affectées au projet et qu'elles y travaillent)</li> <li>- Développement des équipes (développer les compétences individuelles et de groupe afin d'améliorer les performances du projet)</li> </ul>
Fabi et Pettersen, 1992	GP	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Planification des RH</li> <li>- Accueil</li> <li>- Sélection</li> <li>- Analyse des emplois</li> <li>- Rémunération</li> <li>- Évaluation du rendement</li> <li>- Planification de carrière</li> </ul>
Sékiou et coll., 1992	GOR	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Activités en lien avec les opérations (planification, analyse des emplois, évaluation des emplois, rémunération, recrutement, sélection, évaluation des RH, formation, gestion de carrière)</li> <li>- Activités en liens avec les relations industrielles (relations entre les employés, règlements et griefs, programme de santé et de sécurité)</li> <li>- Activités en lien avec le climat de travail (programme de motivation, discipline, absentéisme)</li> </ul>

Enfin, ces activités ont été synthétisées et remodelées en six pratiques distinctes de GRH : acquisition des RH, développement des RH, mobilisation des RH, organisation des RH, coordination des RH et intégration des RH. Ces six pratiques permettent de bien synthétiser l'essentiel des activités de GRH dans l'entreprise. Les paragraphes suivants détaillent chacune d'elles et en précisent l'utilisation observée ou recommandée dans un contexte de GP.

## 1. Acquisition des RH

La pratique acquisition concerne l'identification, la sélection et le recrutement des RH qui correspondent le mieux aux exigences des postes à pourvoir et qui constitueront l'équipe projet. On y retrouve des activités telles que la planification des besoins en RH, la détermination des profils à combler, la précision des qualifications requises et la fixation de la rémunération.

En début de projet, les objectifs du mandat sont souvent flous, les ressources imprécises et les changements fréquents, bref, l'incertitude règne et mine la capacité d'anticiper clairement les RH requises. La formation rapide d'une équipe de travail (Khurana et Rosenthal, 1997) composée de représentants de toutes les fonctions impliquées (Bécharde et Ménard, 1997) est néanmoins importante. D'ailleurs, le gestionnaire devrait être impliqué tôt dans le processus de sélection des acteurs, ce qui n'est pas toujours le cas (Fabi et Pettersen, 1992).

Les multiples tâches spécialisées requises à l'accomplissement du projet nécessitent une équipe de haut niveau (Mintzberg, 1982 ; Ford et Randolph, 1998 ; Loo 2003). Les habiletés que possèdent les gestionnaires de projet et les membres de l'équipe méritent donc une attention particulière (Pinto, 2000 ; Atkins et Gilbert, 2003). Bien que les compétences varient selon le cycle de vie du projet (Halmann et Burger, 2002), les exigences spécifiques requises par le gestionnaire (Lim et Mohamed, 1999 ; Thoms et Pinto, 1999 ; Loo, 2003 ; Westerveld, 2003) et les membres de l'équipe (Kenny, 2003 ; White et Fortune, 2002) doivent être connues et précisées.

Puisque le gestionnaire de projet assume davantage un rôle d'entraîneur, de facilitateur et de conseiller (Cleland, 1995), une bonne adéquation des compétences techniques et managériales est prescrite (Fabi et Pettersen, 1992). De plus, selon Bécharde et Ménard (1997), les meilleures entreprises adoptent des programmes dans le but d'attirer, de sélectionner et de retenir les gestionnaires les plus performants.

Une vision globale de l'équipe permet de choisir les RH avec des habiletés complémentaires (Thoms et Pinto, 1999 ; Bloch et coll., 2000). Il est préférable qu'elles soient dynamiques, adaptables (Laufer et Hofman, 1998) et qu'elles intègrent bien les équipes existantes et leur culture de travail actuelle (Leseure et Brookes, 2004). Enfin, pour une meilleure reddition de compte et une mobilisation soutenue, les acteurs devraient, si possible, être assignés pour toute la durée du projet (Laufer et Hofman, 1998 ; Bloch et coll., 2000), ce qui n'est souvent pas possible ou favorisé (Midler<sup>2</sup>, 1993).

Pour conclure, une grande complexité des contextes de GP oblige à accepter l'incertitude initiale et à adopter un processus d'acquisition flexible, planifié par vagues successives, centré sur les objectifs à plus court terme des projets et pouvant faire varier rapidement la dotation du personnel.

## *2. Développement des RH*

Le développement des RH fait référence à l'évaluation et à la formation des employés pour qu'ils s'accomplissent pleinement et soient en mesure de réaliser efficacement leur travail. Cette pratique englobe la détermination des besoins de formations et des critères d'évaluation des RH, la préparation des RH, la planification de carrière, la mémorisation et la diffusion des apprentissages.

En GP, l'unicité des projets oblige à définir les besoins de formation en fonction des objectifs spécifiques de chaque projet et nécessite une mise à jour continue des connaissances (Bécharde et Ménard, 1997 ; Kenny, 2003 ; Loo, 2003). Cette stratégie à court terme vise à constituer tôt une connaissance partagée des principales incertitudes (Gauthier, 2002) et des grands paramètres du projet (Halman et Burger, 2002). Elle permet également de s'assurer que tous les acteurs parlent le même langage de GP (Clarke, 1999). De plus, en permettant aux ressources d'acquérir les capacités requises (Khurana et Rosenthal, 1997), l'entraînement influence le temps de livraison des projets (Brown, 2007), procure à l'équipe une plus grande capacité d'adaptation (Atkins et Guilbert, 2003). Cependant, les systèmes de gestion des RH en contexte projet sont souvent mal adaptés pour évaluer, rétribuer et promouvoir les acteurs provenant des multiples fonctions de l'organisation (Baron, 1993).

Particularité importante en GP, le cycle de vie du projet oblige à prévoir la variation des compétences requises selon les diverses étapes du projet et de former en conséquence (Khurana et Rosenthal, 1977 ; Atkins et Guilbert, 2003).

Les contextes de GP sont aussi une bonne source d'apprentissages. En effet, les nombreux changements et les incertitudes initiales augmentent les possibilités d'apprentissages (Corriveau et Pettersen, 1999), mais leur capitalisation demeure ardue (Garel et coll., 2001). Cette difficulté peut être attribuée entre autres au manque de routines stables qui maximisent le flux de connaissances et la capture des apprentissages d'un projet à l'autre (Bresnen et coll., 2003). Aussi, le détachement des personnels de leur structure d'origine ne facilite pas le partage des expériences et l'accumulation des savoirs métiers (Bloch et coll., 2000). Les organisations doivent donc reconnaître les bénéfices d'une bonne gestion des apprentissages en GP (Bryde, 2003).

Tout au long du cycle de vie du projet, l'identification des apprentissages et des améliorations réalisées est essentielle (Gauthier, 2002) et nécessite l'établissement de comités pluridisciplinaires de revue de projet (Khurana et Rosenthal, 1997). Une fois bien identifiées, le transfert des apprentissages et des meilleures pratiques est capital (Kenny, 2003 ; Loo, 2003 ; Leseure et Brookes, 2004) afin que la haute direction, la direction et les membres de l'équipe soient impliqués et informés. Outre les bénéfices d'une bonne gestion des apprentissages, la construction d'une culture du partage des informations et de leur discussion dans la familiarité ajoute une grande valeur en contribuant, notamment, au développement personnel des ressources (Leseure et brookes, 2004). Ainsi, malgré leur autorité limitée, les gestionnaires de projet peuvent exercer une influence importante sur le développement de talent et sur l'efficacité d'équipe (Julien, 1994).

En conclusion, les contextes de GP se différencient dans la façon de gérer le développement des RH. Alors qu'au niveau de l'organisation les objectifs de formation sont plus orientés sur des perspectives de développement à long terme des individus, la GP oblige souvent une stratégie à plus court terme. Les exigences de formation sont cycliques et visent davantage à croître l'efficacité collective de l'équipe.

### *3. Mobilisation des RH*

La pratique mobilisation vise à susciter et à perpétuer la motivation ou l'engagement des employés. On y retrouve des activités comme : l'établissement de programmes de récompense, l'enrichissement des tâches, le maintien d'un bon climat de travail, les initiatives en matière d'avantages sociaux, etc.

Le caractère temporaire des projets rend difficile (Rossy et Archibald, 1992) et impératif la création d'un engagement hâtif et soutenue de l'ensemble des acteurs (Ford et Randolph, 1998 ; Corriveau et Larose, 2006 ; Halman et Burger, 2002). Il n'est donc pas surprenant que la mobilisation des RH soit considérée comme une pratique critique pour le succès des projets (Kenny, 2003 ; Loo, 2003). En effet, le projet ne peut être conduit sans une réelle mobilisation de tous les acteurs, ce qui est très exigeant (Bloch et coll., 2000).

La construction de la mobilisation repose sur une bonne compréhension des enjeux liés à l'intention de projet, des cycles de renforcement évolutifs (Burgess et Turner, 2000) et une capacité de mettre l'emphasis sur les personnes par la confiance, la responsabilisation (Loo, 2003) et la reconnaissance qu'ils méritent (Laufer et Hofman, 1998 ; Halman et Burger, 2002).



Enfin, la mobilisation est particulièrement problématique en GP (Bloch et coll., 2000). Elle réclame un engagement tôt des acteurs autour des objectifs du projet et des valeurs qu'ils se donneront, ainsi qu'un renforcement cyclique fortement tributaire du cycle de vie du projet.

#### *4. Organisation des RH*

L'organisation consiste à déterminer la façon de structurer et d'articuler les RH. Cette pratique englobe les activités suivantes : établir l'organigramme, décrire les responsabilités, assigner les rôles et les tâches, etc.

La structure fonctionnelle, où les opérations régulières de l'entreprise sont généralement réalisées au sein de fonctions relativement cloisonnées et indépendantes, possède une grande inertie face aux changements (Turner et Müller, 2003). Pour favoriser une plus grande flexibilité, la GP mise davantage sur une structure matricielle ou par projet impliquant la formation d'équipes pluridisciplinaires (Kerzner, 1992 ; Ford et Randolph, 1998 ; Garel et coll., 2001 ; Belout et Gauvreau, 2004), une chaîne hiérarchique plutôt horizontale (Cleland, 1995 ; Mintzberg, 1982) et une forte implication des multiples parties prenantes (Ford et Randolph, 1998 ; Cleland, 1995). La gestion des relations structure projet/structure fonctionnelle constitue l'une des difficultés majeures en GP (Bloch et coll., 2000).

Caractérisée par un mélange entre une hiérarchie traditionnelle verticale recouverte par plusieurs formes d'autorité, d'influence et de communications latérales (Ford et Randolph, 1998), l'organisation des projets peut amener une grande confusion dans la définition des responsabilités et de l'autorité (Rossy et Archibald, 1992 ; Mintzberg, 1982). Ainsi, une définition claire et flexible des rôles, de l'assignation de l'autorité, des responsabilités et des tâches , tenant compte des responsabilités enlevées ou ajoutées en cours de projet est importante (Ford et Randolph, 1998). D'ailleurs, comme le mentionne Courtot (1997), l'analyse et la description des métiers d'acteurs projet ne sont plus possibles à partir de la notion de postes de travail, notion constituant pourtant le fondement actuel de la GRH.

#### *5. Coordination des RH*

La coordination permet d'assurer le bon fonctionnement des RH pour qu'elles puissent accomplir pleinement le travail demandé. Les activités qu'englobe cette pratique sont : établir le style de pilotage, fixer les stratégies de suivi et de contrôle, etc.

Puisque les contextes de GP sont souvent plutôt désordonnés et imprévus, l'adaptation est de mise. Le défi consiste donc à remplacer une coordination construite autour de règles fixes par une organisation construite autour d'un ensemble de règles qui sont en continuel mouvement (Jolivet et Navarre, 1996). Ainsi, plus le désordre est grand et plus le style de pilotage doit être informel, flexible, collectif, participatif, encourageant les échanges (Corriveau et Pettersen, 1999 ; Thierry et coll., 2002 ; Kenny, 2003).

La coordination, principe moteur du développement des acteurs (Austin et coll., 2002), doit favoriser l'habilitation (Kenny, 2003 ; Loo, 2003) et l'autonomie de l'équipe (Brown et Eisenhardt, 1995 ; Jolivet et Navarre, 1996 ; Kenny, 2003).

Par ailleurs, alors que l'équipe est soumise à une double autorité de commandement (Fabi et Pettersen, 1992 ; Ford et Randolph, 1998), le gestionnaire de projet opère régulièrement sans un pouvoir formel (Cleland, 1995 ; Pinto, 2000 ; Garel et coll., 2001 ; Halman et Burger, 2002). Ainsi, l'autorité qui lui est consentie n'est souvent pas à la hauteur des responsabilités attribuées (Fabi et Pettersen, 1992), d'où l'importance accrue des compétences de leadership (Pinto, 2000 ; Garel et coll., 2001 ; Halman et Burger, 2002) et d'un contrôle diffus et décentralisé (Corriveau, 1996).

Au niveau global de l'entreprise, la stratégie de coordination est généralement plus « routinisée » et basée sur un fonctionnement centralisé, la direction est responsable de l'accomplissement des objectifs et prend en charge les fonctions managériales traditionnelles (planification, organisation, direction et contrôle). La coordination est alors davantage axée sur la supervision directe, la standardisation du travail, des qualificatifs et des procédés (Mintzberg, 1982). Contrairement, au cœur des projets, le pilotage de l'équipe est souvent basé sur un fonctionnement décentralisé où la direction assume plus un rôle de soutien à l'équipe alors que l'équipe s'occupe certaines fonctions managériales traditionnelles. La stratégie de coordination permet un ajustement mutuel et une grande autonomie des individus.

## 6. *Intégration des RH*

L'intégration a pour but de susciter et de perpétuer une culture singulière qui rassemble les RH. On y retrouve les activités suivantes : accueillir les RH nouvellement recrutées, afficher et célébrer la culture, résoudre les conflits, créer un climat de familiarité, de confiance et de coopération.

En GP, la nature éphémère des équipes, ainsi que la confrontation des multiples cultures, points de vue et intérêts d'acteurs provenant de tous azimuts peut entraîner un clivage entre les différentes

catégories de personnels (Bloch et coll., 2000) et demandent une intégration élevée et rapide de l'ensemble des acteurs (Gobeli et Brown, 1993 ; Jolivet et Navarre, 1996 ; Laufer et Hofman, 1998 ; Clarke, 1999 ; Garel et coll., 2001 ; Andersen, 2003 ; Turner et Müller, 2003) de même qu'une résolution collective des conflits (Brown et Eisenhardt, 1995 ; Gauthier, 2001).

En outre, l'intégration permet de construire une identité propre au projet et une culture d'équipe forte, facteur important pour le succès des projets (Brown et Eisenhardt, 1995 ; Laufer et Hofman, 1998). Plus encore, le sentiment d'appartenance à l'équipe augmente la confiance et l'esprit d'équipe (Thierry et coll., 2000). Enfin, la cohésion interne (Brown et Eisenhardt, 1995), le support mutuel (Atkins et Gilbert, 2003), et la collaboration (Tomala et Sénéchal, 2004) améliorent les performances de l'équipe.

Alors que la culture organisationnelle est construite à partir de valeurs plutôt stables et permanentes, la culture projet se construit autour d'une identité éphémère. Ainsi, la brève histoire de l'équipe projet, oblige à renforcer continuellement la culture et requiert un effort substantiel d'intégration des nombreux acteurs.

### **Ce qu'il faut retenir sur l'utilisation des pratiques de GRH en contexte de GP**

Certes, la gestion des aspects reliés aux RH est un facteur critique pour le succès des projets (Westerveld, 2003). En effet, les caractéristiques du projet déterminent en quelque sorte le style de management à privilégier (Shenhar, 1998). Ainsi, lorsque les projets sont complexes, incertains et limités dans le temps, les méthodes conventionnelles de gestion peuvent être inappropriées (William, 2005). D'autre part, certaines dimensions telles l'intégration, le leadership et l'influence fonctionnelle peuvent avoir une plus grande influence sur la performance des projets dépendamment de l'incertitude contextuelle (Swink, 2005).

D'autre part, bien qu'ils donnent à l'entreprise la capacité de s'adapter aux contraintes démesurées des contextes managériaux, les projets créent, néanmoins, un déséquilibre tant dans le système organisationnel que dans les pratiques de GRH habituelles.

Du côté de l'entreprise, « on a un système social qui cherche à se stabiliser, à se pérenniser, à se reproduire selon des identités qui se nomment métiers, qualifications, hiérarchie, carrière » (Midler, 1993, p. 22). Au contraire, le projet est un système évanescent et très instable à ses débuts. Les variations du niveau de complexité de son contexte managérial requièrent des pratiques de GRH

adaptée. Ainsi lorsque la complexité est grande les pratiques sont raisonnablement informelles, flexibles et cycliques, alors que dans un contexte plus simple, elles seront plus formelles et continues.

De plus, un constat intéressant émerge de la littérature sur les pratiques de GRH en contexte de projet : alors que dans l'entreprise l'unité de base de la GRH est l'employé, en GP, l'entité conceptuelle est centrée sur l'équipe. La GRH en GP implique donc l'optimisation de l'ensemble et non seulement des éléments le composant (Bloch et coll., 2000). Similairement, lorsque le contexte de gestion est dynamique et complexe, la GRH semble abordée sous une perspective davantage collectivisme (Newell et Scarbrough, 2002 ; Scouarnec et Silva, 2006).

En raison des différences ou difficultés rencontrées en GP, il est évident que les pratiques de GRH ne peuvent être appliquées comme une recette. Elles doivent plutôt être judicieusement dosées selon l'environnement dans lequel le projet est réalisé et ses caractéristiques (figure 3).



Figure 2 : Dosage préconisé des pratiques de GRH selon un contexte managérial simple ou complexe.

## Constats émergents de la revue littéraire et hypothèse de recherche

La revue de la littérature soulève certains constats :

- 1) Il existe des différences significatives dans la façon de gérer les six pratiques de GRH selon le contexte de gestion.
- 2) L'ensemble des informations sur cette thématique semble indiquer un niveau de connaissance et de prise en compte limité de ces différences dans les entreprises.

En effet, à notre connaissance, aucun article n'a étudié si les distinctions entre les contextes managériaux sont connues dans les entreprises et si les pratiques de GRH sont ajustées conséquemment. De plus, nos propres expériences et observations en contexte de projets dans différents milieux semblent indiquer que les différences sont peu connues et peu prises en compte dans la GRH. Ceci nous incite à formuler notre hypothèse de recherche :

Les différences dans la façon de gérer les six pratiques clés de GRH en contexte de GP sont peu connues et peu prises en comptes dans les entreprises.

À notre point de vue, cette situation peut entraîner de graves conséquences sur la performance des projets. Pour y pallier, la littérature offre plusieurs modèles dont entre autres ceux permettant ;

- de déterminer le style de management en fonction des caractéristiques des projets (incertitude technologique, envergure), (Shenhar, 1998) ;
- d'analyser le style de GRH en fonction l'environnement (mondialisation, culture nationale) (Scouarnec, 2006) ;
- de configurer le style des pratiques de GRH en fonction de deux axes (individualité, engagement) (Verburg et coll., 2007).

Toutefois, à notre connaissance, aucun outil ne permet de faciliter la prise en compte du contexte du projet de manière plus détaillée et ne présente un ajustement des pratiques de GRH en conséquence. C'est pour ces raisons que nous nous sommes donné la mission de concevoir un outil de diagnostic et d'optimisation des pratiques de GRH en contexte de GP.

Enfin, l'absence de recherche empirique sur cette thématique donne la possibilité de vérifier concrètement en entreprises les deux questionnements sous-jacents à l'hypothèse : est-ce que les gestionnaires de projet perçoivent les différences existantes en contexte de GP ? Est-ce que les gestionnaires prennent compte de ces différences en ajustant le dosage des six pratiques de GRH selon le niveau de complexité du contexte managérial ? Nous profiterons de même de la collecte des données pour effectuer une validation préliminaire de l'outil élaboré, ce qui est selon nous envisageable dans le cadre d'une recherche exploratoire.

## **ÉLABORATION D'UN OUTIL DE DIAGNOSTIC ET D'OPTIMISATION DES PRATIQUES DE GRH EN CONTEXTE DE GP**

L'outil présenté (annexe 3) est une conceptualisation émergente de la documentation scientifique. Il est fondé sur la prémisse suivante : les pratiques de GRH doivent être ajustées en fonction des caractéristiques spécifiques du contexte managérial. En effet, « les pratiques et principes managériaux doivent être ajustés pour accommoder les besoins uniques, dynamiques et variés de chaque projet, mais encore faut-il que ces besoins propres à chaque projet soient cernés » (Corriveau, 1996, p. 156). Par conséquent, l'outil doit permettre de remplir pleinement les fonctions de diagnostic et d'optimisation (tableau 3), sa finalité ultime étant de faciliter le dosage des pratiques de GRH. Les paragraphes suivants explicitent et illustrent chacune des sections de l'outil.

**Tableau 3 : Explication des fonctions de l'outil et énumération des sections y répondant.**

<b>Fonctions</b>	<b>Objectifs que la fonction doit remplir</b>	<b>Section de l'outil répondant aux fonctions</b>
Diagnostic :	- Quelles sont les caractéristiques spécifiques du contexte managérial du projet ?	- Section I : Caractérisation du contexte managérial du projet
	- Quel est le dosage actuel des pratiques des GRH ?	- Section II : Description des pratiques actuelles de GRH et de leur dosage
	- Quelles pratiques sont judicieusement dosées et, à l'inverse, lesquelles ne présentent pas le dosage recommandé ?	- Section III : Évaluation de la correspondance entre les caractéristiques du contexte managérial et l'utilisation des pratiques de GRH
Optimiser :	- Quelles pratiques devraient être optimisées ?	- Section IV : Détermination le besoin d'optimisation des pratiques
	- Quel est le dosage le plus performant recommandé pour ces pratiques ?	- Section V : Optimisation de l'utilisation des pratiques de GRH en mode de GP

### *Section I: Caractérisation du contexte managérial du projet*

Puisque le projet est un système ouvert, il évolue en symbiose avec l'entreprise qui le réalise et subira également l'influence de son environnement externe (Kerner, 1992 ; Cleland, 1995 ; Corriveau, 1996 ; O'Shaughnessy, 2005). Le contexte fait donc référence à tout ce qui est susceptible d'influer directement sur le projet : l'entreprise, son environnement (micro et macro environnement), de même que les caractéristiques propres du projet à accomplir.

L'objectif de cette section de l'outil est de permettre de dresser le portrait global du contexte. Voici comment :

- 1) Pour chacun des trois composants du contexte managérial (macro, micro et caractéristiques du projet), l'outil propose diverses variables issues de la littérature et permettant de

caractériser un contexte de projet. Un continuum propre à chacune des variables permet de les qualifier.

- 2) La moyenne de l'ensemble des variables permet de construire une vision d'ensemble du composant. Ce portrait global est caractérisé par la variable « complexité ».

Cette variable est utilisée puisque les projets sont, par essence, des systèmes complexes : « premièrement, en raison du nombre et de la variété des facteurs qui peuvent influencer leur existence ; également, en raison du nombre et de la variété des interactions entre ces multiples facteurs tout au cours de leur existence » (Corriveau, 1996, p. 112). D'ailleurs, les gestionnaires définissent fréquemment leur projet comme simple ou complexe, traduisant ainsi l'acceptation que la complexité crée une différence dans la gestion du projet (Baccarini, 1996).

L'objectif de cette section est donc de déterminer, pour chacun des composants, s'il est caractéristique d'un contexte managérial plutôt simple ou plutôt complexe. Cependant, les résultats des trois composants demeurent séparés et distincts, car nous croyons que leur degré d'influence sur la gestion du projet n'est pas le même. En effet, puisque le macro et le micro environnements évoluent à un rythme plus lent que le projet, ils auront une plus grande influence en début de projet. Par la suite, plus le projet avance dans son cycle, plus ses caractéristiques intrinsèques vont influencer le mode de gestion à privilégier (figure 4).

Cette observation est issue de la documentation sur les facteurs critiques de succès en GP selon le cycle de vie des projets (Pinto et Slevin, 1989 ; Dinsmore, 1990 ; Belout, 1998 ; Austin et coll., 2002 ; Belout et Gauvreau, 2004 ; Jiang et Heiser, 2004 ; Jugdev et Müller, 2005). Il semble en effet que les préoccupations majeures issues des différentes phases de la vie des projets façonnent en quelque sorte les pratiques préconisées par les gestionnaires.

Ainsi, dans les stades initiaux, l'attention des gestionnaires est tournée vers l'extérieur : implication de tous les acteurs, construction de l'appui, compréhension et partage des grands paramètres du projet sont alors des pratiques à succès (Slevin et Pinto, 1989 ; Halman et Burger, 2002 ; Corriveau et Larose, 2006). Plus le projet évolue et plus les priorités sont focalisées vers l'intérieur. Ainsi, dans les dernières phases du projet, les pratiques reliées aux tâches techniques auront une plus grande influence sur le succès (Belout, 1998). Ce constat est important, car il doit être pris en compte dans l'analyse des pratiques de GRH utilisées.

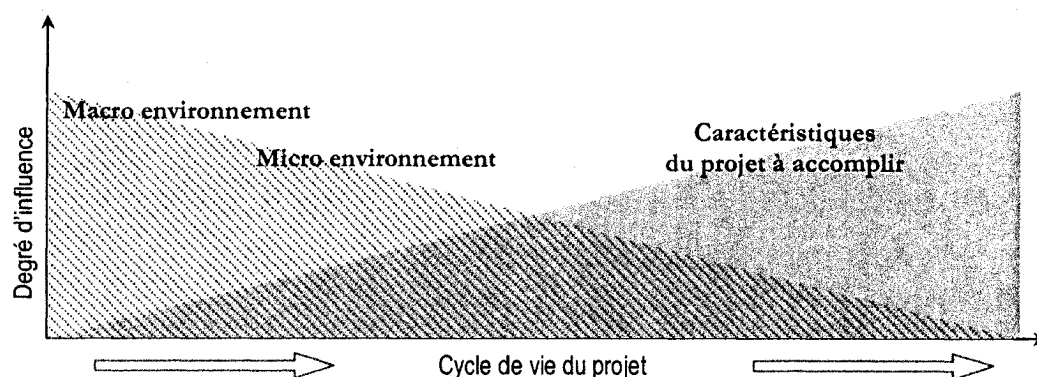


Figure 3 : Influence des trois composants du contexte managérial sur les pratiques de GRH en fonction du cycle de vie du projet.

Puisque cette section est dédiée avant tout à l'explication des trois composants du contexte managérial, nous reviendrons sur l'influence des composants dans la section IV de l'outil : Détermination du besoin d'optimisation des pratiques de GRH. Les paragraphes qui suivent définissent donc tour à tour les trois composants du contexte, décrivent les variables permettant de les caractériser et illustrent la section correspondante de l'outil.

#### a. Le macro environnement du projet

Le macro environnement est constitué d'un ensemble de forces issues de l'environnement externe de l'entreprise et susceptibles d'influencer le projet. On y retrouve notamment les forces politiques, écologiques, légales, technologiques, économiques, concurrentielles, démographiques et socioculturelles. La littérature permet de cibler plusieurs variables (tableau 4) qui permettent de caractériser l'environnement managérial (Minztberg, 1982 ; Jackson et Schuler, 1995 ; Newell et Scarbrough, 2002 ; Page et coll., 2003). Nous y avons retenu la mouvance, la certitude et l'hostilité.

Tableau 4 : Variables caractéristiques du macro environnement et leur définition.

Variables	Définition
Mouvance	Niveau d'agitation, de changement ou d'évolution des forces en présence
Niveau de certitude	Niveau de connaissance, de compréhension et de maîtrise des forces présentes
Niveau d'hostilité	Niveau de la concurrence, des règlements, des luttes ou des risques

La variable « mouvance » fait référence à la dynamique des forces présentes dans l'environnement : instabilité, agitation, rapidité des changements, caractérisent un environnement turbulent. Les entreprises relèvent les défis contemporains du management stratégique par la réalisation de projets (Kerzner, 1992 ; Sölerlund et Bredin, 2006), leur permettant ainsi de s'adapter aux contextes managériaux dynamiques, mouvants et de volatils (Dreyer et Gronhaug, 2004). La GP se caractérise souvent par un macro environnement empreint de désordre et de complexité (Corriveau, 1996 ;



Garel et coll., 2001) augmentant considérablement le défi d'adaptation des entreprises (Sammur, 1998). Par conséquent, plus la mouvance est élevée, plus les forces du macro environnement évoluent rapidement et plus le contexte managérial est complexe.

La capacité des organisations à s'adapter aux circonstances changeantes de l'environnement est un facteur important de leur survie (Strandholm et coll., 2004). L'information et le savoir sont des ingrédients essentiels permettant aux entreprises de subsister dans ces environnements complexes (Lapointe, 1995). La variable « niveau de certitude » fait référence à la compréhension que possède l'entreprise des forces du macro environnement. Événements impondérables, changements, nouveautés sont en effet difficiles à anticiper et rendent le travail plus incertain et imprévisible (Mintzberg, 1982). Comme les contextes de GP se caractérisent par une grande ambiguïté (Ford et Randolph, 1998) et une incertitude forte (Corriveau, 1996 ; Garel et coll., 2001), la connaissance et la maîtrise des forces du macro environnement sont ardues et, de ce fait, le niveau de certitude est généralement plutôt faible.

La variable « hostilité » traduit en quelque sorte l'accueil de l'environnement face au projet. La globalisation des marchés, l'augmentation de la réglementation, l'éphémérité des produits ou encore l'indisponibilité des ressources rendent la concurrence féroce (Mintzberg, 1982 ; Fombrun et Harris, 1995 ; Lapointe, 1995). Afin de construire et de maintenir un avantage compétitif, l'importance d'une réponse rapide (Mintzberg, 1982) par des adaptations successives (Sammur, 1998) et le développement continu de projets par les organisations (Cohen, 1995 ; Lapointe, 1995 ; Söderlund et Bredin, 2006) n'est plus à prouver. Ainsi, plus les luttes, la concurrence, les contraintes sont grandes, plus le niveau d'hostilité sera élevé augmentant, par conséquent, la complexité du macro environnement du projet.

Enfin, le tableau 5 présente la partie de l'outil permettant de caractériser le macro environnement du projet. Pour chaque variable, un continuum gradué de 1 à 5 permet à l'utilisateur de poser un jugement sur les forces observées. Bien qu'il s'agisse d'un outil strictement qualitatif, l'utilisation du continuum est préconisée afin de permettre à l'utilisateur de dresser plus facilement le portrait global de l'environnement. Celui-ci représente le positionnement moyen pour l'ensemble des variables du macro environnement.

Tableau 5 : Section de l'outil permettant de caractériser le macro environnement du projet.

SECTION I : CARACTERISATION DU CONTEXTE MANAGERIAL DU PROJET	
a- Décrivez brièvement chacun des aspects caractérisant l'environnement managérial de votre projet. b- Déterminez ensuite le positionnement de chaque aspect sur le continuum. c- Déterminez le positionnement moyen pour chaque famille d'aspects.	
<b>Le macro environnement du projet</b> (forces politiques, écologiques, légales, technologiques, économiques, concurrentielles, démographiques et socioculturelles)	
Mouvance :	Faible 1 2 3 4 5 Élevée
Niveau de certitude :	Élevé 1 2 3 4 5 Faible
Niveau d'hostilité :	Faible 1 2 3 4 5 Élevé
<b>PORTRAIT GLOBAL DU MACRO ENVIRONNEMENT :</b>	Simple 1 2 3 4 5 Complexe

### b. Le micro environnement du projet

Le micro environnement comprend l'ensemble des acteurs issus de l'environnement immédiat de l'entreprise et susceptibles d'influencer le projet ou d'en subir les effets. Il englobe les parties prenantes impliquées (demandeurs, utilisateurs, facilitateurs, fournisseurs et distributeurs) et les publics touchés par le projet. La complexité du micro a un impact direct sur la GRH : « en fonction du contexte, les dirigeants seront amenés à anticiper l'implication des intérêts des parties prenantes, à nouer des alliances et à gérer la résistance au changement, pour formuler et faire aboutir leurs choix de gestion » (Ferrary, 2005, p. 72). Nous avons retenu quatre variables qui opèrent sur la complexité du micro environnement : la multiplicité, le niveau d'expertise, l'abondance des besoins et le niveau d'appui des parties prenantes et publics (tableau 6).

Tableau 6 : Variables caractéristiques du micro environnement et leur définition.

Variables	Définition
Multiplicité des parties prenantes et des publics	Quantité et variété des parties prenantes et des publics touchés
Niveau d'expertise des parties prenantes et des publics	Niveau des connaissances et des compétences des parties prenantes et des publics par rapport au projet à accomplir
Abondance des besoins des parties prenantes et des publics	Quantité et diversité des besoins et attentes des parties prenantes et des publics
Niveau d'appui des parties prenantes et des publics	Support manifesté envers le projet par les parties prenantes et les publics

La multiplicité de ces acteurs et leur niveau d'expertise contribuent certes à la fluctuation du niveau de complexité du contexte managérial du projet. En effet, applicable à plusieurs dimensions du projet, la complexité peut se définir comme la résultante de plusieurs éléments variés et interreliés

(Baccarini, 1996). Ainsi, des parties prenantes et des publics nombreux, diversifiés, possédant de hautes expertises contribuent à croître la complexité et auront un impact sur la construction de l'appui et sur la gestion de leurs attentes envers le projet.

Premièrement, l'identification des perceptions (Bryde, 2003) et des attentes (Halman et Burger, 2002 ; Corriveau et Larose, 2006) de ces acteurs envers le projet, de même que la satisfaction de leurs exigences (White et Fortune, 2002) sont fréquemment mentionnées comme facteurs de succès des projets.

Aussi, puisque les clients évoluent de façon imprévisible (Cohen, 1995), une gestion du changement efficace est également critique pour l'accomplissement du projet (Loo, 2003 ; Fortune et White, 2006). Ainsi, plus les attentes sont élevées et changeantes, plus la complexité du micro est grande, car elle nécessite des investissements supérieurs au niveau :

- de la consultation des parties prenantes et des publics (Pinto et Slevin, 1989) ;
- de leur implication (Loo, 2002 ; White et Fortune, 2002 ; Turner, 2004 ; Corriveau et Larose, 2006 ; Fortune et White, 2006) ;
- de la gestion des changements (Bryde, 2003) par des approches flexibles (White et Fortune, 2002) et intuitives (Leybourne et Sadler-Smith, 2006).

En second lieu, le parrainage ou support du projet est vital pour sa continuité (Cleland et King, 1983 ; Belassi et Tukel, 1996 ; Cooper, 1998 ; White et Fortune, 2002 ; Thamhain, 2004 ; Turner, 2004 ; Fortune et White, 2006). Contribuant à amplifier la complexité du contexte, un faible niveau de soutien de la part des parties prenantes oblige à multiplier les efforts de construction et de maintien de l'appui afin d'assurer le parrainage de l'intention de projet (Corriveau et Pettersen, 1999) et sa dotation en ressources indispensables (Loo, 2003).

Finalement, le tableau 7 présente la partie de l'outil permettant de caractériser le micro environnement du projet avec les continuums spécifiques de chaque variable. Pareillement au portrait global du macro environnement, celui du micro est représenté par le positionnement moyen de l'ensemble de ses variables.

**Tableau 7 : Section de l'outil permettant de caractériser le micro environnement du projet.**

Le micro environnement du projet (parties prenantes et publics touchés)	
Multiplicité des parties prenantes et des publics :	Faible 1 2 3 4 5 Élevée
Niveau d'expertise des parties prenantes et des publics :	Faible 1 2 3 4 5 Élevé
Abondance des besoins des parties prenantes et des publics :	Faible 1 2 3 4 5 Élevée
Niveau d'appui des parties prenantes et des publics :	Élevé 1 2 3 4 5 Faible
<b>PORTRAIT GLOBAL DU MICRO ENVIRONNEMENT :</b>	Simple 1 2 3 4 5 Complexe

### c. Les caractéristiques du projet à accomplir










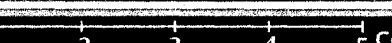
Les caractéristiques du projet sont les attributs de la tâche ou du travail qui permettent de le définir et de le distinguer des autres projets de l'entreprise. Les variables retenues sont, pour la majorité, des caractéristiques permettant de distinguer les projets des opérations régulières. Il s'agit de la nouveauté, de l'envergure, de l'urgence, de la multiplicité, de l'interdépendance, de la spécialisation, des contraintes, des risques et du théâtre des opérations du projet (tableau 8). Ces variables sont définies dans la deuxième section du cadre conceptuel : spécificités de la GP et leurs répercussions sur les RH. Elles contribuent à augmenter la complexité de l'environnement contextuel du projet, car elles contiennent un grand nombre d'éléments différents et interreliés (Baccarini, 1996).

**Tableau 8 : Variables caractéristiques du projet à accomplir et leur définition.**

Variables	Définition
Degré de nouveauté	Caractère exceptionnel, innovateur du projet
Envergure	Effort que requiert l'accomplissement du projet par rapport à la capacité de production de l'entreprise
Degré d'urgence	Empressement à réaliser le projet
Multiplicité des tâches	Quantité et variété des tâches à accomplir
Interdépendances des tâches	Niveau de dépendance entre les tâches à accomplir
Niveau de spécialisation du travail	Niveau d'expertise que requiert le projet
Contraintes à respecter	Exigences, obligations ou normes à respecter lors de la réalisation du projet
Niveau de risques	Dangers reliés au projet
Théâtre des opérations du projet	Marchés géographiques couverts par les activités du projet

Comme pour les sections précédentes, le tableau 9 illustre la partie de l'outil permettant de caractériser le projet à accomplir. Enfin, le portrait global détermine si le projet est plutôt complexe ou plutôt simple.

**Tableau 9 : Section de l'outil permettant de caractériser le projet à accomplir.**

LE PROJET A ACCOMPLIR	
Degré de nouveauté :	Faible  Elevé
Envergure :	Faible  Elevée
Degré d'urgence :	Faible  Elevé
Multiplicité des tâches :	Faible  Elevée
Interdépendance des tâches :	Faible  Elevée
Niveau de spécialisation du travail :	Faible  Elevé
Contraintes à respecter :	Faibles  Elevées
Niveau de risques :	Faible  Elevé
Théâtre des opérations du projet :	Local  Internat.
PORTRAIT GLOBAL DU TRAVAIL A ACCOMPLIR :	Simple  Complexe

## Section II: Description des pratiques actuelles de GRH et de leur dosage

Maintenant que l'utilisateur de l'outil connaît le niveau de complexité présent dans le macro et le micro environnement ainsi que celui induit par les caractéristiques propres du projet à accomplir, la deuxième section de l'outil vise à décrire l'utilisation réelle des six pratiques de GRH.

Le tableau 12 (page 29) synthétise l'ensemble des informations issues de la littérature et présentées dans la section « Les pratiques de GRH et leur utilisation en contexte de GP ». Il donne une brève définition de chacune des variables et en énumère les principales caractéristiques selon que la pratique est réalisée plutôt dans un contexte managérial simple ou complexe. Grâce à ce tableau, l'utilisateur peut préciser sur le continuum Simple ↔ Complexe de l'outil le positionnement observé dans le dosage de la pratique de GRH (tableau 10).

Tableau 10 : Section de l'outil permettant de décrire l'usage des pratiques de GRH.

SECTION II : DESCRIPTION DES PRATIQUES ACTUELLES DE GRH ET DE LEUR DOSAGE		
a- Décrivez brièvement la façon dont chacune des pratiques suivantes est utilisée dans votre projet. b- Situez le dosage privilégié de la pratique : plus près du dosage recommandé pour un contexte simple de gestion ou plus près du dosage recommandé pour un contexte complexe de gestion. Référez-vous au tableau comparatif des pratiques.		
Acquisition des RH :	Simple	Complexé
Développement des RH :	Simple	Complexé
Mobilisation des RH :	Simple	Complexé
Organisation des RH :	Simple	Complexé
Coordination des RH :	Simple	Complexé
Intégration des RH :	Simple	Complexé

### Section III: Évaluation de la correspondance entre les caractéristiques du contexte managérial et l'utilisation des pratiques de GRH

L'utilisateur de l'outil connaît maintenant :

- les caractéristiques du contexte managérial de son projet ;
- le dosage réel des pratiques de GRH utilisées.

À présent, comment déterminer si ces pratiques sont judicieusement dosées ? La section III (Annexe 3) de l'outil permet justement d'évaluer si les pratiques de GRH sont ajustées convenablement selon les caractéristiques spécifiques du contexte managérial. L'outil est fondé sur le principe que, pour une gestion optimale du projet, une correspondance (figure 5) entre son environnement contextuel et l'utilisation préconisée des pratiques de GRH devrait être observée. Ainsi, plus l'environnement contextuel du projet est complexe, plus les pratiques de GRH devraient être flexibles et collectives.

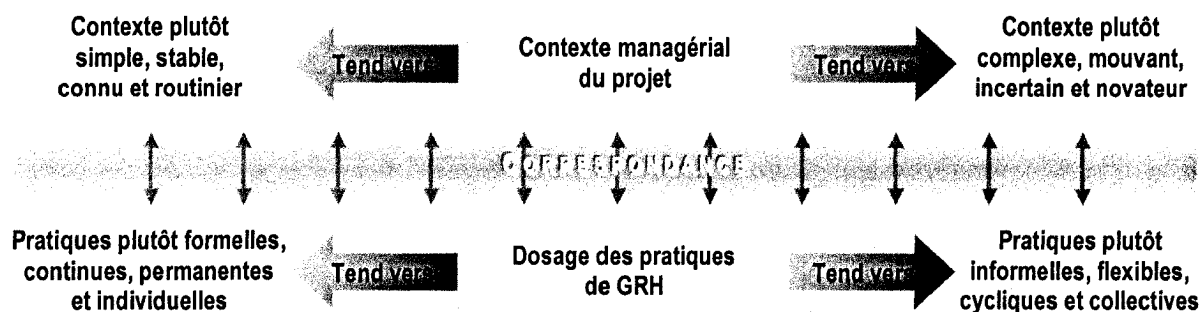
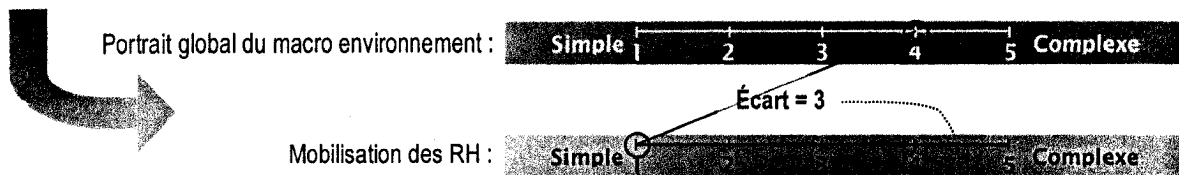


Figure 4 : Correspondance entre le contexte managérial et l'utilisation préconisée des pratiques de GRH.

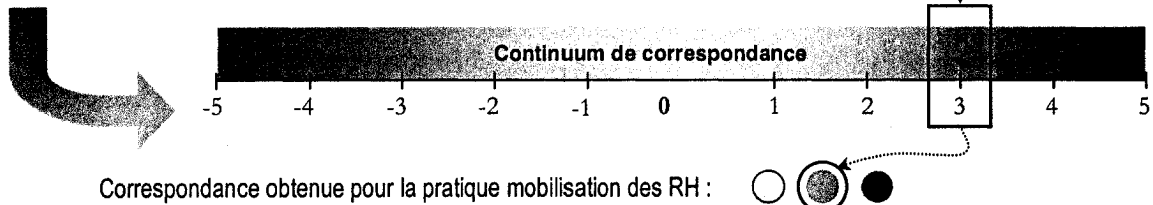
Voici donc la procédure à suivre pour évaluer la correspondance :

- 1) En premier lieu l'écart entre le contexte managérial observé et le dosage préconisé de la pratique est déterminé. Par exemple (figure 6, étape 1) si le portrait global du macro environnement est à un niveau de complexité de 4 et que le dosage préconisé de la pratique mobilisation est de 1, l'écart sera égal à 3.
- 2) En second lieu, comme l'outil n'est pas quantitatif, le chiffre obtenu est transformé en donnée qualitative. Pour ce faire, l'écart obtenu est positionné sur le continuum de correspondance et la couleur apparentée est alors encadrée parmi les trois choix offerts (Figure 6, étape 2).

**ÉTAPE 1 : Déterminer l'écart entre l'élément du contexte et la pratique**



**ÉTAPE 2 : Déterminer le degré de correspondance**






**Figure 5 : Procédure d'évaluation de la correspondance entre le contexte managérial et l'utilisation de la pratique de GRH.**

*Section IV: Détermination du besoin d'optimisation des pratiques*

La section IV de l'outil permet de cibler quelles pratiques sont correctement utilisées et lesquelles devraient être améliorées (annexe 3). Pour ce faire, les besoins d'optimisation sont déterminés selon la couleur de correspondance obtenue pour chaque pratique (tableau 11).

**Tableau 11 : Besoin d'optimisation des pratiques de GRH en fonction de la correspondance obtenue.**

Correspondance	Besoin d'optimisation
	<u>Besoin d'optimisation inexistant</u> : le dosage de la pratique est parfaitement cohérent avec le contexte managérial du projet.
	<u>Besoin d'optimisation faible</u> , mais un suivi est recommandé : le dosage de la pratique est relativement cohérent. Pour s'assurer que cette cohérence est maintenue, la pratique devrait être réévaluée ultérieurement.
	<u>Optimisation fortement suggérée</u> : le dosage de la pratique semble incohérent avec le contexte managérial du projet. En cas d'incohérence généralisée, l'optimisation est fortement suggérée.

Lorsque l'optimisation est suggérée, certaines précautions sont de mises :

1. Si l'écart est localisé seulement au niveau du macro environnement et/ou du micro environnement il faut vérifier à quelle phase de son cycle de vie se situe le projet. Le macro et micro environnement évoluant plus lentement que le projet, ils auront donc moins d'influence sur le mode de gestion à privilégier. En fin de cycle, l'utilisation des pratiques tendra plus vers « simple », même si le macro et micro environnements sont encore plutôt complexes. Si c'est le cas, le besoin d'optimiser des pratiques de GRH est donc inexistant.
2. Si l'écart est localisé seulement au niveau du projet à accomplir, l'optimisation doit être envisagée. En effet, comme le projet évolue très rapidement, il est primordial que le mode privilégié de gestion corresponde aux caractéristiques du projet à accomplir.

#### *Section V: Optimisation de l'utilisation des pratiques de GRH en mode de GP*

À présent que les pratiques exigeant une optimisation sont ciblées, la section V de l'outil (annexe 3) constitue, en quelque sorte le plan d'amélioration que l'utilisateur se donnera. Il s'agit donc, pour chacune des pratiques à optimiser, de dresser la liste des actions à entreprendre. Pour fixer les objectifs à atteindre ou les pistes d'amélioration à privilégier, l'utilisateur peut se référer au tableau 12 exposant les caractéristiques typiques des pratiques de GRH dans un contexte managérial simple ou complexe. Évidemment, le tableau présente une vision stéréotypée des deux situations extrêmes et l'utilisateur doit doser l'ajustement de ses pratiques en tenant compte de sa réalité organisationnelle qui peut présenter une myriade de nuances entre ces deux pôles.

En conclusion, l'outil élaboré est avant tout une démarche de réflexion sur la correspondance entre le contexte managérial et l'utilisation des pratiques de GRH. Ses cinq sections distinctes guident l'utilisateur et lui permettent de faire le bilan de santé de sa GRH afin d'optimiser les pratiques jugées plus déficientes.



Tableau 12 : Définition des pratiques de GRH et énumération de leurs caractéristiques typiques selon le contexte managérial.

En contexte managérial simple	Pratiques de GRH	En contexte managérial complexe
Processus d'acquisition souvent <i>complexe, long et coûteux</i> ; axé sur les objectifs organisationnels futurs et une planification à <i>long terme</i> ; utilisant des <i>méthodes</i> de sélection et d'embauche <i>formelles et sophistiquées</i> .	<b>Acquisition des RH</b> Sélectionner et recruter les RH répondant le mieux aux exigences du poste à pourvoir	Processus d'acquisition généralement <i>flexible, réactif</i> et géré au <i>cas par cas</i> ; axé sur les <i>objectifs des projets</i> et planifiée par <i>vague successive</i> ; offre la possibilité de faire varier rapidement la dotation du personnel.
Formation <i>clairement définie</i> en fonction des stratégies organisationnelles et des perspectives de développement à <i>long terme</i> de l'employé ; processus d' <i>apprentissage continu</i> ; plus orienté sur la performance et la contribution <i>individuelles</i> des employés au travail.	<b>Développement des RH</b> Évaluer et former les RH pour qu'elles puissent accomplir pleinement le travail demandé	Formation <i>cyclique</i> et définie en fonction des objectifs spécifiques de chaque projet ; stratégie à <i>court terme</i> visant à constituer tôt une connaissance partagée des grands paramètres du projet, à croître l'efficacité <i>collective</i> de l'équipe, sa flexibilité et sa capacité d'adaptation.
Axée sur la <i>motivation</i> des employés autour d' <i>objectifs organisationnels stables</i> , de <i>valeurs bien enracinées</i> et sur l'application de savoir-faire métiers ; basée sur des stratégies d' <i>influence</i> de la motivation des employés ; nécessite un <i>renforcement continu</i> de la motivation.	<b>Mobilisation des RH</b> Susciter et perpétuer la motivation ou l'engagement des employés	Axée sur l' <i>engagement</i> tôt des acteurs (parties prenantes, équipe) autour des <i>objectifs du projet</i> et des <i>valeurs qu'ils épouseront</i> ; vise à ce que l'équipe travaille efficacement le plus rapidement possible ; nécessite un <i>renforcement cyclique</i> de l'engagement.
Repose sur une structure <i>permanente, bien définie</i> et plutôt <i>verticale</i> ; travail au sein de <i>fonctions</i> relativement <i>cloisonnées et indépendantes</i> .	<b>Organisation des RH</b> Déterminer la façon de structurer et d'articuler les RH	Repose sur une structure <i>temporaire</i> , plutôt <i>horizontale, informelle et flexible</i> ; offrant un degré d' <i>autonomie</i> et de <i>liberté</i> suffisant ; formation d' <i>équipes pluridisciplinaires</i> réunissant les experts des diverses fonctions de l'entreprise.
Plus « <i>routinisée</i> » et basée sur un fonctionnement plutôt <i>centralisé</i> ; la direction est responsable de l'accomplissement des objectifs et prend en charge les fonctions managériales traditionnelles (planification, organisation, direction, contrôle) ; stratégie de coordination axée sur la <i>supervision directe</i> , la <i>standardisation</i> du travail, des qualifications ou des procédés ; <i>autorité simple</i> de commandement.	<b>Coordination des RH</b> Assurer le bon fonctionnement des RH pour qu'elles puissent accomplir pleinement le travail demandé	Basée sur un fonctionnement <i>décentralisé</i> ; la direction assume davantage un rôle de soutien à l'équipe alors que l'équipe prend en charge les fonctions managériales traditionnelles ; stratégie de coordination axée sur un <i>ajustement mutuel</i> , une <i>gestion participative</i> , la <i>responsabilisation</i> et <i>autonomie</i> des individus ; <i>double autorité</i> de commandement.
Nécessite un effort plutôt stable d'intégration ; culture organisationnelle construite à partir de valeurs <i>bien établies</i> et de traditions plutôt <i>stables et permanentes</i> .	<b>Intégration des RH</b> Incorporer les RH, susciter et perpétuer une culture propre les ralliant	Nécessite un effort élevé et rapide d'intégration pour faire converger les expertises différentes et complémentaires des membres de l'équipe ; culture à <i>reconstruire continuellement</i> ; bâtie autour d'une <i>identité projet éphémère</i> .

## MÉTHODOLOGIE

---

La collecte de données vise :

- à vérifier, au sein de quelques entreprises, si les responsables de la GRH et les gestionnaires de projet connaissent et prennent en compte les différences ou difficultés qu'apportent les contextes de projets ;
- valider sommairement l'outil de diagnostic et d'optimisation des pratiques de GRH en GP.

Une approche de recherche exploratoire a été privilégiée pour plusieurs raisons. Premièrement, la rareté des articles traitant spécifiquement de la GRH en contexte de projet crée un manque de fondement théorique. Ce sujet est, toutefois, souvent abordé indirectement dans les études sur les facteurs critiques de succès des projets dont, entre autres, Kerzner (1987), Pinto et Slevin (1989), Belassi et Tukel (1996), Loo (2003), Fortune et White (2006). Aussi, tel que l'on observé Fabi et Pettersen (1992) et Belout et Gauvreau (2004), la majorité des articles abordant le sujet sont des études de cas ou des témoignages d'experts, il y a peu d'article empiriques. Deuxièmement, un cadre intégrateur est difficile à trouver : la majorité des articles traitant de la GRH en GP traitent uniquement des pratiques de GRH dites « opérationnelles » (planification, accueil, rémunération, etc.), peu touchent aussi les pratiques plutôt relationnelles telles que la mobilisation, la coordination, etc.

Ayant pour but principal l'enrichissement des connaissances sur les pratiques de GRH en contexte de projet, une méthodologie descriptive qualitative est préconisée. En effet, l'étude des systèmes sociaux, tels les projets, requiert une méthodologie souple pour s'adapter aux multiples réalités et aux changements que l'on y retrouve. D'ailleurs, par sa souplesse, la recherche qualitative se prête bien à l'étude des phénomènes complexes et mouvants où elle peut donner une vision plus holistique et plus globale de la réalité sociale (Deslauriers, 1991). De plus, grâce à des méthodes d'analyse flexibles ce type de recherche permet un traitement varié et favorise une richesse optimale des données (Miles et Huberman, 2003).

### Échantillonnage

En recherche qualitative, on recourt essentiellement à l'échantillon non probabiliste qui cherche à reproduire le plus fidèlement la population globale, en tenant compte des caractéristiques connues de cette dernière (Deslauriers, 1991). C'est pour cette raison que notre choix s'est arrêté sur trois sites

bien différents (tableau 13). Pour chaque site, nous avons sollicité quatre personnes occupant respectivement les postes suivants :

- un (1) cadre au sein de l'unité responsable de la GRH (CGRH) ;
- trois (3) gestionnaires de projets typiques de l'entreprise (GestP).

Malheureusement, les gestionnaires de projet d'un des sites n'ont pu être rencontrés à cause de la non concordance entre leurs horaires de travail très chargés dans cette période et de nos disponibilités limitées pour la cueillette de données. De plus, le CGRH a répondu au guide d'entretien sous forme de questionnaire. Toutefois, puisqu'il s'agit d'une petite PME, le propriétaire rencontré agit en tant que cadre de l'unité responsable de la GRH et de gestionnaire de projet. C'est pour cette particularité que nous avons jugé bon de le conserver pour une partie de l'analyse des entretiens.

**Tableau 13: Présentation des principales informations sur les répondants**

	Site 1 (n=4)	Site 2 (n=1)	Site 3 (n=4)
Secteurs d'activités (SCIAN, 2002)	Soins de santé et assistance sociale	Services professionnels scientifiques et techniques	Finances et assurances
Nombre d'employés	1700	15	3600
Âge moyen des répondants	45 ans	45 ans	44 ans
Expérience moyenne en GP	7 ans	25 ans	6 ans
Caractéristiques typiques des projets de l'entreprise <sup>1</sup>	Potentiel assez élevé Nouveauté moyenne Envergure plutôt élevée	Potentiel moyen Nouveauté élevée Envergure élevée	Potentiel assez élevé Nouveauté plutôt élevée Envergure assez élevée

## Méthodes de cueillette des données primaires

La collecte des données sur le terrain a été réalisée à l'aide d'entretiens individuelles. « L'entretien est une technique destinée à collecter, dans la perspective de leur analyse, des données discursives reflétant notamment l'univers mental conscient ou inconscient des individus » (Baumard et coll., 1999, p.235). Cette méthode permet de recueillir un maximum d'informations riches provenant à la fois de l'entretien et de sa dynamique.

L'instrument de collecte est composé des trois sections suivantes (annexe 1). En premier, un protocole permet de présenter l'intérêt de la recherche, le type de répondant souhaité, les thèmes

---

<sup>1</sup> Les caractéristiques des projets s'articulent autour des trois axes suivants : le potentiel (bénéfices escomptés), la nouveauté ou l'incertitude de la problématique et l'envergure du projet (ressources et durée). Pour chaque axe une échelle (0 = nul ; 1 = faible ; 2 = moyen ; 3 = élevé) permettrait de qualifier les projets de l'entreprise.

traités lors de l'entrevue et les considérations éthiques de la recherche. Suit un glossaire précisant l'entendement à donner à différents termes techniques abordés au fil de l'entrevue. Enfin, un guide d'entrevue semi-structuré contenant des questions ouvertes et fermées aborde successivement les thèmes suivants :

- l'identification du répondant ;
- l'identification de l'entreprise ;
- la GRH dans l'entreprise ;
- la GRH en contexte de GP ;
- la présentation de l'outil de diagnostic et d'optimisation des pratiques GRH en contexte de GP.

Pour répondre aux questions fermées, une échelle graduée de 1 à 5 permettait aux répondants de positionner leur opinion. Cependant, ils devaient par la suite justifier, dans une question ouverte, leur positionnement. Le tableau 14 synthétise les thématiques abordées par le guide d'entrevue. Pour chacune, il présente le nombre et la nature des questions ; le poste occupé par le répondant concerné soit, cadre responsable de la GRH (CGRH) ou gestionnaire de projet (GestP) ; enfin, le support permet aux répondants pour répondre aux questions.

**Tableau 14: Spécificités des questions abordées dans l'entrevue**

Thématiques abordées	Nombre et type de questions	Répondants concernés	Support
Identification du répondant	13, ouvertes	CGRH et GestP	Glossaire
Identification de l'entreprise	5, ouvertes	CGRH	Glossaire
Projets typiques de l'entreprise	3, ouvertes	CGRH et GestP	Glossaire
GRH dans l'entreprise	4 ouvertes ; 2, fermées avec explications du positionnement	CGRH et GestP	Glossaire
GRH en contexte de GP	1 ouverte ; 4 fermées	CGRH et GestP	Glossaire
Approfondissement des différences au niveau des pratiques de GRH en contexte projet	6, fermées avec explications du positionnement	CGRH et GestP	Glossaire ; description des six pratiques de GRH
Approfondissement de la prise en compte des différences au niveau des pratiques de GRH en contexte projet	6, fermées avec explications du positionnement	CGRH et GestP	Glossaire ; description des six pratiques de GRH
Présentation, aux fins de validation, d'un outil de diagnostic et d'optimisation de la gestion des RH en GP	Fermées et ouvertes, le répondant doit remplir l'outil et le commenter	CGRH, présentation GestP, présentation et utilisation	Glossaire ; tableau comparatif des pratiques selon dosage recommandé (tableau 12)

## Déroulement des entretiens

Toutes les entrevues ont été réalisées à l'aide de deux intervieweurs : un menait l'entretien, l'autre prenait des notes et intervenait au besoin. Tous les entretiens ont été enregistrés. Pour chaque site, les entrevues ont idéalement été réalisées dans la même journée. Le cadre responsable de la GRH était rencontré le premier pour permettre aux chercheurs de se construire rapidement une idée générale de la GRH dans l'entreprise. Cette rencontre avait une durée approximative d'une heure trente. En second lieu, l'entrevue des gestionnaires était planifiée en trois étapes.

1. Les trois gestionnaires de projet répondaient simultanément, par écrit, aux questions demandées par l'intervieweur. Cette activité avait une durée d'une heure trente.
2. Chaque gestionnaire était rencontré individuellement. Il était alors invité à revenir oralement sur le questionnaire et, lorsque nécessaire, certaines précisions étaient demandées. Cette activité avait une durée approximative de 15 minutes.
3. Toujours individuellement, l'outil de diagnostic et d'optimisation des pratiques de GRH en contexte de GP était présenté au gestionnaire. Celui-ci devait par la suite l'essayer en choisissant le projet de son choix. Enfin, il était invité à commenter ouvertement l'outil. Cette activité durait environ 40 minutes.

## Traitement des données recueillies

Selon Dey (1993), l'analyse des données qualificatives repose sur le triangle description — classification — connexion (figure 7). En effet, la richesse des données collectées est cruciale dans ce type de recherche pour réussir à interpréter correctement les observations, c'est la description. Pour ce faire, cette masse d'information plus ou moins structurée doit être réduite. Les données sont alors classifiées et codées selon diverses catégories. Enfin, ces catégories sont connectées ou mises en lien afin de bâtir une vision d'ensemble des résultats.

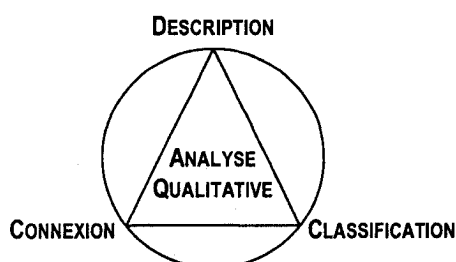


Figure 6 : Le triangle de l'analyse qualitative (Dey, 1993).

Dans le cadre de cette étude, le traitement des données recueillies est basé sur l'analyse de contenu thématique. Conformément au triangle de l'analyse qualitative, la quantité imposante d'informations collectées lors des entrevues est réduite pour en faciliter le traitement ultérieur. En premier lieu, l'information pertinente est extraite des entrevues et codée. L'élément d'information est alors découpé, isolé et classé avec d'autres du même genre (Deslauriers, 1991). Afin de présenter d'une manière synthétique l'essentiel des informations recueillies, nous avons utilisé la matrice à groupements conceptuels (Miles et Huberman, 2003). Ainsi, certaines questions de l'entrevue sont regroupées et présentées simultanément à l'intérieur d'une matrice de façon à générer du sens plus facilement.

## RÉSULTATS ET DISCUSSION

---

### Rappel de l'hypothèse de recherche

Avant de présenter les données recueillies lors des entrevues et leur interprétation, rappelons brièvement notre hypothèse de recherche : les différences dans la façon de gérer les six pratiques clés de GRH en contexte de GP sont peu connues et peu prises en compte dans les entreprises. Pour valider cette hypothèse, nous nous sommes intéressés aux deux questionnements suivants :

- est-ce que la direction de la GRH ainsi que les gestionnaires de projet perçoivent les différences qu'amènent un contexte de projets ?
- est-ce que la direction de la GRH ainsi que les gestionnaires de projet prennent en compte ces différences en ajustant les six pratiques de GRH en conséquence ?

### Portrait des trois sites participant à l'étude

Étant donné qu'une entente de confidentialité a été convenue avec les sites répondants, les portraits présentés demeurent généraux et ne permettent pas d'identifier les entreprises qui ont participé à la recherche. Il est toutefois important de les présenter puisque leurs spécificités distinctives peuvent aider à interpréter, dans une certaine mesure, les résultats obtenus. D'ailleurs, selon certaines études le secteur d'activités a généralement un impact important sur la façon de gérer les RH (Parry et coll., 2005), de même que sur les facteurs de succès des projets (Belassi et Tukul, 1996 ; Zika-Viktorsson et coll., 2003 ; Belout et Gauvreau, 2004). D'autres facteurs semblent également avoir un impact sur le style de gestion, c'est le cas notamment de la taille (Mintzberg, 1982), de la structure (Mintzberg, 1982 ; Belout et Gauvreau, 2004) de même que des singularités du projet (Shenhar, 2001). Par conséquent, lors du traitement des données, les résultats des trois sites ont été analysés distinctement.

#### *Portrait du site 1*

Cette entreprise publique opère dans le secteur des soins de santé et de l'assistance sociale (SCIAN, 2002). Il s'agit d'une grande entreprise comptant environ 1700 employés et gérant un budget annuel de plus de 100M \$. L'entreprise possède une structure typiquement fonctionnelle malgré la décentralisation de certains services. Ses projets typiques ont un degré de nouveauté assez faible, une envergure (ressources nécessaires et durée) plutôt moyenne et un potentiel de bénéfices escomptés à leur réalisation élevé.

### *Portrait du site 2*

Le site 2 est représenté par une petite entreprise privée regroupant une quinzaine d'employés permanents. Elle oeuvre dans le secteur des services professionnels, scientifiques et techniques (SCIAN, 2002). Son existence est très récente et le CGRH interviewé agit également à titre de propriétaire fondateur et de gestionnaires de projet. L'entreprise possède une structure très décentralisée typique des petites entreprises. Ses projets typiques ont habituellement un degré de nouveauté très élevé, leur envergure est grande et leur potentiel moyen.

### *Portrait du site 3*

L'entreprise du site 3 mène ses opérations dans le secteur des finances et des assurances (SCIAN, 2002). C'est une entreprise privée de grande taille qui compte environ 3 600 employés. Elle compte plus de 5M de clients au Canada où elle étend ses opérations. Cette entreprise possède une structure matricielle pour la gestion des projets et a créé depuis quelques années une communauté de pratiques pour les gestionnaires de projet. Celle-ci vise la décentralisation des RH, l'amélioration continue des pratiques ainsi que le partage des compétences et des connaissances en GP. Les projets typiques de ce site présentent un degré de nouveauté plutôt élevé, une grande envergure et un potentiel assez élevé.

## **Résultats sur la notion de GRH et de ses préoccupations**

La première section de l'entrevue est consacrée à la GRH générale au sein de l'entreprise. Le but premier étant d'introduire graduellement le sujet, il est toutefois intéressant d'observer si les gestionnaires de projet perçoivent la GRH de la même façon que le CGRH : comment les répondants définissent-ils la GRH ; selon eux, quelles en sont les principales activités, difficultés et aspects critiques ? Les paragraphes qui suivent livrent les résultats obtenus ainsi que les principaux constats émergeant.

Les tableaux 15 et 16 présentent respectivement les matrices à regroupements conceptuels créées suite aux interviews des CGRH et des gestionnaires de projet. Elles permettent de synthétiser l'essentiel des réponses obtenues par les répondants quant à la définition de la GRH ainsi que pour la description de ses principales activités, difficultés et aspects critiques.



**Tableau 15 : Matrice à regroupements conceptuels présentant la synthèse des réponses obtenues par les CGRH pour la définition de la GRH, ses principales activités, difficultés et aspects critiques.**

Site	Définition de la GRH	Principales activités, préoccupations, difficultés et aspect critiques
1	Être capable d'appliquer une saine gestion des RH en terme d'équité, de droit, de reconnaissance.	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Activités ou préoccupations : s'assurer de l'application des lois, conventions collectives à l'intérieur de l'organisation tout en respectant les valeurs organisationnelles (respect, équité, communication).</li> <li>-Rôle centralisé de support, de conseils aux cadres, gestionnaires.</li> <li>-Difficultés significatives de GRH : résistance au changement très exigeante, individualisation des préoccupations ; manque de temps pour bien faire les choses.</li> <li>-Aspects critiques de GRH : communication, consultation, implication (les bonnes personnes, au bon degré et au bon moment).</li> </ul>
2	Encadrer les RH pour qu'elles produisent le résultat voulu.	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Activités ou préoccupations : identifier, sélectionner, encadrer, supporter et doter en ressources.</li> <li>-Difficultés significatives de GRH : obtenir les compétences requises.</li> <li>-Aspects critiques de GRH : façons de faire, culture, compréhension des problèmes.</li> </ul>
3	Donner une importance aux RH parce qu'elles sont la ressource première ; être capable de gérer de façon optimale les RH.	<ul style="list-style-type: none"> <li>-S'assurer d'avoir les bonnes personnes au bon endroit pour qu'elle puisse se développer dans un climat de confiance et d'écoute, que les employés se sentent bien.</li> <li>-Décentralisation de la GRH : avant rôle de support aux cadres, gestionnaires, depuis 5-6 ans support aux employés.</li> <li>-Difficultés significatives de GRH : exigences spécifiques des postes, postes spécialisés comme en gp (rareté et indisponibilité des personnes, compétences techniques/managériales).</li> <li>-Aspects critiques de GRH : rétention des gens prêts à s'investir, leur développement, mettre les gens à la bonne place, écouter des besoins.</li> </ul>

**Tableau 16 : Matrice à regroupements conceptuels présentant la synthèse des réponses obtenues par les gestionnaires de projet pour la définition de la GRH, ses principales activités, difficultés et aspects critiques.**

Site	Définition de la GRH	Principales activités, préoccupations, difficultés et aspects critiques
1	Ce fait par les cadres ; contribue à l'adhésion, contribue à tirer le maximum des employés ; aide les gens à atteindre leurs objectifs ; c'est l'organigramme de l'organisation ; engager les bonnes personnes pour des projets différents selon les compétences.	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Activités ou préoccupations : embauche, transmettre les informations, gérer les conflits, identification des employés dans le système, un des gestionnaires ne peut répondre à cette question.</li> <li>-Difficultés significatives de GRH : pénurie de main d'œuvre ; manque de professionnels ; attirer et garder employés ; gestion de l'information, bien communiquer.</li> <li>-Aspects critiques de GRH : embauche de professionnels ; départ massif à la retraite ; surtâche des employés, réorganisation, révision des structures.</li> </ul>
3	Voit au développement des connaissances, maintien des RH mobilisées, embauche RH nécessaire au bon fonctionnement, dotation, suivi au niveau des avantages sociaux, négociation des conditions de travail,	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Activités ou préoccupations : embauche, rémunération, conditions de travail, formation, apprentissage, relève, transfert connaissances, développement, application des politiques internes, bien-être, soutien des gestionnaires de projet pour la dotation et en cas de difficultés.</li> <li>-Difficultés significatives de GRH : manque de ressources, rareté de la main-d'œuvre qualifiée, mouvement de personnel, relève.</li> </ul>

	mobiliser, évolution des RH.	-Aspects critiques de GRH : qualité et manque de RH pour des postes spécifiques ; développer un rôle-conseil auprès des gestionnaires de projet au lieu de répondre uniquement aux demandes ; positionnement par rapport au marché en terme de conditions de travail et de rémunération.
--	------------------------------	--

D'entrée de jeu, un constat surgit. Nous observons que la présence d'une communauté de pratiques en GP dans l'entreprise a des répercussions sur l'ensemble des connaissances tant des CGRH que des gestionnaires de projet. En effet, les répondants du site 3 ont eu beaucoup plus de facilité à répondre aux questions. Les notions abordées semblaient être plus évidentes pour eux, nécessitaient moins d'explications, et leurs réponses étaient, en général, plus articulées. En effet, l'existence d'une communauté de pratiques améliore les connaissances générales en catalysant l'information, en capitalisant les apprentissages et en favorisant la communication puisque les acteurs parlent le même langage (Lefebvre et coll., 2004).

Deuxièmement, on observe un alignement différent dans les priorités des DRGH :

- le site 1 se préoccupe davantage du processus : « s'assurer de l'application des lois, des conventions collectives à l'intérieur de l'organisation tout en respectant les valeurs organisationnelles ».
- le site 2 est plutôt axé sur les résultats : « encadrer les RH pour qu'elles produisent les résultats voulus ».
- le site 3 focalise directement sur les RH, leur ressource première : s'assurer d'avoir les bonnes personnes au bon endroit pour qu'elles puissent se développer dans un climat de confiance et d'écoute, que les employés se sentent le mieux possible ».

D'ailleurs, les gestionnaires de projet de ce site identifient certaines activités de GRH tels la formation, l'apprentissage, la relève, le transfert des connaissances et le développement des RH. Ces activités sont complètement absentes du discours des gestionnaires de projet du site 1.

Les sites 1 et 3 se distinguent également par le niveau de décentralisation du support de la GRH (figure 8). Alors que dans le site 1 la ligne hiérarchique « DGRH – gestionnaires – employée » est très forte, pour le site 3 la direction des ressources humaines affirme interagir autant avec les employés qu'avec les gestionnaires. Elle se rapproche ainsi du rôle typique de la direction en contexte de projet où elle assume davantage un rôle de soutien à l'équipe (Cleland et King, 1983). D'ailleurs, les gestionnaires de projet de ce site semblent plus conscients de l'envergure du support de la direction de la GRH.

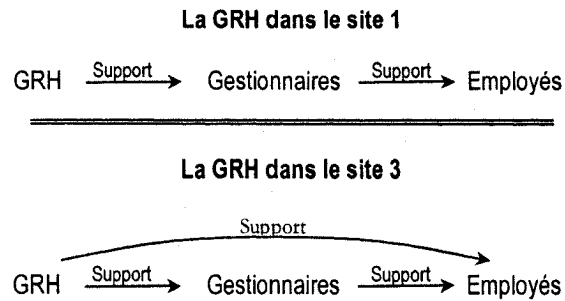


Figure 7 : Ligne hiérarchique au niveau du support des RH dans les sites 1 et 3.

Les difficultés rencontrées par la GRH sont diverses, mais les besoins en ressources spécifiques ont été mentionnés plusieurs fois par les CGRH. Les gestionnaires de projet, quant à eux, sont plus homogènes et ciblent particulièrement la rareté de la main d'oeuvre compétente et la rétention des personnels qualifiés. D'ailleurs, les aspects critiques qu'ils identifient concernent les mêmes thèmes, alors que pour les CGRH, ils sont davantage axés sur la communication et l'écoute.

Entrons maintenant au coeur de l'étude et abordons les différences que les participants constatent en contexte de GP, de même que la prise en compte de ces différences dans leur façon de gérer les RH.

## Résultats sur les différences observées en GP et leur prise en compte

Cette deuxième section de l'entrevue se concentre sur la GRH en contexte de projets. Nous avons demandé ouvertement aux répondants si la GRH se faisait de la même façon en mode de gestion de projet qu'en mode de gestion régulière des opérations. Par la suite, pour chacune des six pratiques de GRH, l'interviewé précisait l'importance des différences observées et expliquait comment ces différences étaient prises en compte dans sa façon de gérer les RH. Le tableau qui suit présente donc un résumé des réponses obtenues par les CGRH (tableau 17). Les résultats des gestionnaires de projet seront traités ultérieurement.

Tableau 17 : Matrice à regroupements conceptuels présentant la synthèse des réponses obtenues par les CGRH quant aux différences observées en contexte de GP et leur prise en compte.

Site	La GRH se fait-elle de la même façon en GP qu'en GOR ?	Principales différences en gp au niveau des pratiques et comment ses différences sont prises en compte (parenthèse : importance [1 faible, 5 élevée] accordée aux différences observées pour la pratique)
1	Oui, fonctionnement pareil, toujours la même façon de faire. Précisions ajoutées après que les intervieweurs présentent les différences : il pourrait y avoir des	- <b>Mobilisation</b> (3,5) : plus facile, parce que le projet valorise. Donc besoin de moins de mobilisation. <u>Pas de prise en compte.</u> - <b>Coordination</b> (2) : peu de différences, différences au niveau de l'intensité ; coordonner activités quotidiennes demande des changements à tous les jours ; en projet, une fois que la coordination est établie il y a moins de changements.

	différences entre les projets de courte durée et ceux de longue durée.	<u>Pas de prise en compte.</u> - Aucune différence au niveau des autres pratiques.
2	Non, en gp on doit tenir compte des caractéristiques du projet (spécificités, degré de nouveauté, durée limitée, caractère exceptionnel, nouvelles ressources).	- <b>Acquisition</b> (4,5) : requiert des profils différents, souvent indisponibles. - <b>Développement</b> (4) : besoins plus importants. - <b>Mobilisation</b> (4) : difficultés de maintenir un rythme soutenu. - <b>Organisation</b> (4) : nature exceptionnelle nécessite une façon de faire différente. - <b>Coordination</b> (4) : importance de faire accepter les nouvelles façons. - <b>Intégration</b> (4) : importance de favoriser l'intégration des individus dans le groupe, créer l'engagement, pas toujours facile à faire. - <u>Peu de prise en compte</u> pour l'ensemble des pratiques, pas le temps.
3	Pas du tout, en gestion des opérations régulières : hiérarchie connue, du 1 pour 1, gestion plus traditionnelle. En gp : mode plus matricielle, doubles commandements, relation plus d'égal à égal, 2 styles de gestion en même temps, contraintes du projet, plus d'échanges. Le gestionnaire de projet doit être flexible, tenir compte des distinctions et faire plus d'efforts, avoir un bon leadership participatif, bon mobilisateur, pas tout le monde capable de travailler en mode projet.	- <b>Acquisition</b> (1,5) : importance d'avoir le bon profil, différences au niveau des qualifications requises. <u>Peu prise en compte.</u> - <b>Développement</b> (4) : plus d'activités de développement en gp, communauté de pratiques, formation sur mesure. <u>Prise en compte assez élevée</u> : création communauté pratiques, mises à jour et développement continus. - <b>Mobilisation</b> (3) : plus d'activités de mobilisation pour les gestionnaires de projet pour valoriser leur travail, ils ont besoin de se sentir importants, nécessite des adaptations à chaque nouvelle équipe. <u>Prise en compte devrait être plus importante</u> , présentement en réflexion sur le sujet. - <b>Organisation</b> (4) : structure matricielle, évolution dans l'établissement des rôles, développement continu. <u>Prise en compte assez élevée</u> : à l'affût des meilleures structures, des façons de faire optimales. - <b>Coordination</b> (4) : beaucoup de suivi au niveau des coûts, rapports préétablis. <u>Prise en compte plutôt faible</u> : les façons de faire ne sont pas les mêmes selon la personne et le projet. - <b>Intégration</b> (2) : communauté de pratiques, différences au niveau de l'équipe et des gestionnaires. <u>Prise en compte assez élevée</u> : beaucoup de choses faites, inclusion des gestionnaires de projet dans la communauté de pratique, formation, intégration doit être plus personnalisée en gp, importance de l'identité projet.

Une première observation apparaît quant à la perception de l'existence de différences pour la GRH dans un contexte de GP. Le CGRH du site 1 affirme qu'il n'y a pas de différence. Toutefois, il revient sur sa position après l'entrevue alors que les intervieweurs lui présentent le tableau comparatif des pratiques de GRH (tableau 12). Il avoue alors que la GRH dans un projet de courte durée est différente que lorsque le projet est plus long.

Le propriétaire de la PME (site 2) est bien conscient des caractéristiques du projet qui influencent la GRH alors que le CGRH du site 3 est catégorique : « on ne gère pas du tout les RH de la même façon ! » De plus, son explication est bien articulée, les différences sont évidentes pour lui, il connaît leurs impacts sur la GRH de même que les exigences qu'elles entraînent.

Lorsqu'ils sont invités à commenter chacune des six pratiques de GRH, les différences se précisent.

- Pour l'acquisition, deux CRGH sur trois observent des différences, mais l'écart de leur importance est élevé. Ils conviennent que les profils requis en GP diffèrent, mais ils ne peuvent pas toutefois préciser clairement comment cette différence est prise en compte.
- 2/3 des CGRH remarquent des différences significatives au niveau du développement des RH. Les besoins sont importants et semblent bien pris en compte pour le site 3 où l'existence de la communauté de pratiques comble une partie des besoins spécifiques de formation.
- Au niveau de la mobilisation, les différences sont plutôt moyennes. Pour le site 1, la mobilisation est plus facile en projet, donc elle ne requiert pas de prise en compte. Le CGRH du site 2 observe que la mobilisation est plus difficile à conserver étant donné le rythme rapide en GP. Cependant, il n'y a pas de prise en compte au niveau de la GRH. Pour le dernier site, la discontinuité des équipes oblige à plus d'activités de mobilisation au niveau des gestionnaires de projet afin de valoriser leur travail.
- L'organisation des RH est jugée très différente par deux des sites. Cette pratique exige des façons de faire différentes et semble plutôt bien prise en compte.
- La pratique de coordination amène certaines divergences. Pour le site 1, l'intensité de l'effort est moindre en GP puisqu'une fois établie, la coordination reste pareille. Le CGRH du site 2 observe des différences importantes, mais demeure flou sur leur explication. Enfin, pour le site 3, les projets amènent beaucoup plus de suivi. Cette différence est prise en compte personnellement puisque chaque gestionnaire a sa façon de faire, témoignant ainsi d'une certaine autonomie et responsabilisation des gestionnaires de projet.
- L'intégration des RH amène aussi des différences pour 2 des 3 sites. Le site 2 trouve important d'intégrer les RH dans l'équipe afin de susciter leur engagement. Toutefois, la prise en compte demeure faible faute de temps. Le CGRH du site 3 mentionne de plus faibles différences notamment au niveau de l'intégration des gestionnaires qui semble, néanmoins, très bien prise en compte.

En résumé pour les CGRH, on note une perception relativement bonne des différences sur les pratiques de GRH qu'amènent les contextes de projets, sauf au niveau du site 1. D'ailleurs, pour ce dernier, les différences perçues sont, pour la coordination, à l'encontre des observations de la littérature. En effet, puisque la coordination varie directement en fonction du niveau de désordre présent au sein du projet (Corriveau, Pettersen, 1998 ; Thierry et coll., 2003), le style de pilotage ne devrait pas être statique, mais plutôt être en continuel mouvement (Jolivet et Navarre, 1996).

Au niveau des pratiques, les différences pour l'organisation des RH semblent être mieux perçues et assez bien prises en compte. Ceci est peut-être dû au fait que la GP est régulièrement considérée avant tout comme un mode d'organisation (Bloch et col., 2000).

Toutefois, pour l'ensemble des pratiques, la prise en compte demeure assez faible. Le site 1 ne reconnaît pas les différences, donc ne peut les considérer importantes au niveau des pratiques de GRH. Le site 2 connaît bien les caractéristiques de la GP et les différences sur la GRH mais n'a pas le temps de s'en occuper. Il est d'ailleurs reconnu que les petites entreprises recourent moins souvent aux pratiques professionnelles de GRH que les grandes firmes (de Kok et coll. 2006) et que la fonction RH y est moins développée (Chrétien et coll., 2005).

Enfin, le site 3 respecte davantage les différences qu'il observe lors des pratiques de développement et d'intégration de RH. Nous croyons que la communauté de pratiques instaurée récemment y contribue considérablement. En effet, celle-ci permet entre autres de lutter contre le cloisonnement fonctionnel (Lefebvre et coll. 2004) favorisant ainsi une meilleure intégration des acteurs projet. Toutefois, les autres pratiques de GRH sont moins influencées par les distinctions spécifiques des projets. Enfin, un dernier constat se profile : la décentralisation prônée par le CGRH dans la première section de l'entrevue ne se reflète que faiblement au niveau des pratiques de GRH. En effet, les activités concernent rarement les acteurs projets autres que les gestionnaires.

La section suivante décrit les propos tenus par les gestionnaires de projet concernant les mêmes questions de l'entrevue. Le tableau 18 en présente une synthèse.

**Tableau 18 : Matrice à regroupements conceptuels présentant la synthèse des réponses obtenues par les gestionnaires de projet quant aux différences observées en contexte de GP et leur prise en compte.**

Site	La GRH se fait-elle de la même façon en mode de gestion de projet qu'en mode de gestion régulière des opérations ?	Principales différences en gp au niveau des pratiques et comment ses différences sont prises en compte (parenthèse : importance [1 faible, 5 élevée] accordée aux différences observées pour la pratique)
1	Non, en gp il faut suivre les étapes et chaque étape implique une collaboration avec des acteurs différents et parfois externes ; importance de gérer les parties prenantes ; chaque projet est différent, ponctuel et toujours urgent.	<p><b>-Acquisition (1,5) :</b> nécessite des profils particuliers ; plus axées sur le prix ; pas le même environnement législatif ; n'en font pas. <u>Prise en compte pratiquement nulle.</u></p> <p><b>-Développement (1,5) :</b> employés jugés déjà formés, car manque de temps pour former ; petite formation d'appoint. <u>Prises en compte pratiquement nulle.</u></p> <p><b>-Mobilisation (4) :</b> plus forte et naturelle en gp, c'est comme en situation de crise. <u>Prise en compte faible :</u> on utilise les RH disponibles sans être obligé de mobiliser ; si elles sont sélectionnées, c'est qu'elles sont aptes à faire avancer le projet ; il faut savoir les impliquer efficacement, si elles se sentent concernées elles sont mobilisées.</p> <p><b>-Organisation (4) :</b> il faut re-questionner les pratiques en gp, spécificités à chaque projet, pour un des gestionnaires il n'y a aucune différence. <u>Prise en</u></p>

		<p><u>compte nulle.</u></p> <p>-<b>Coordination</b> (3) : sensiblement pareil ; plus de suivi pour respecter les échéanciers et les coûts. <u>Prise en compte faible.</u></p> <p>-<b>Intégration</b> (2) : climat de familiarité doit être plus fort ; très difficile, car les employés sont toujours trop occupés ; en GOR intégration par des activités sociales alors qu'en gp elle se fait par les processus. <u>Prise en compte faible :</u> importance de la concertation.</p>
3	<p>Non, contexte d'incertitude et de brouillard ; caractère nouveau, loin de la routine, façon de travailler différente ; travail en équipe, objectif commun ; contraintes de délais, coûts ; RH relèvent de deux niveaux d'autorité ; gestionnaire doit bâtir rapidement l'équipe, mobiliser et motiver ; importance du sentiment d'accomplissement.</p>	<p>-<b>Acquisition</b> (4,5) : ne font pas d'acquisition ; choix restreint par le gestionnaire fonctionnel ; précisent les besoins et les profils requis. <u>Prise en compte moyenne :</u> rôles et responsabilités sont clairs ; bonne ouverture de la part des autres gestionnaires ; identification des compétences spécifiques nécessaires.</p> <p>-<b>Développement</b> (4,5) : pas le temps de former, puisque RH déjà qualifiées ; c'est rarement à l'intérieur des projets que l'on gère le développement ; gestionnaires de projet participent à l'identification des besoins de formation, de développement et contribuent aux évaluations de rendements annuelles. <u>Prise en compte plutôt faible :</u> ne se préoccupe que très peu de cet aspect ; parrain si nécessaire ; rôle-conseil ; transfert de connaissances ; apprentissage individuel en cours de projet.</p> <p>-<b>Mobilisation</b> (4,5) : plus facile en gp à cause de la dynamique d'équipe, de la reconnaissance, du feed-back et des livrables ; le fait de travailler en projet constitue une source de mobilisation en soi ; pas possible d'avoir des programmes de récompenses, d'enrichir les tâches ou de contrôler les avantages sociaux ; mobilisation axée plus sur les finalités des projets et sur les aspects d'équipe ; différente à cause de la nature des tâches : variées, nombreuses embûches rencontrées ; une grande partie des efforts du gestionnaire passe ici. <u>Prise en compte assez élevée :</u> rôle important du gp ; influence la dynamique, donne feed-back, états d'avancement, au quotidien, comportement mobilisateur (respect, droit à l'erreur...) ; il doit mettre en place les moyens nécessaires ; il faut connaître les activités de l'entreprise pour les utiliser comme levier ; structure matricielle favorise la mobilisation.</p> <p>-<b>Organisation</b> (4) : contexte projet entraîne une organisation différente pour une période donnée ; processus très structuré et structurant en gp ; à cause du cycle et de la variété des tâches, l'organisation doit être différente pour s'y adapter ; réorganisation fréquente. <u>Prise en compte assez élevée :</u> rencontre de démarrage avec l'ensemble des acteurs : échange sur l'organisation, la portée, les rôles et responsabilités pour assurer une vision commune ; moins de structures en GP car, en accord avec les gestionnaires fonctionnels, le gestionnaire de projet à toute la latitude nécessaire pour organiser son équipe ; rôles et responsabilités décrits et ajustés au besoin.</p> <p>-<b>Coordination</b> (3,5) : RH très encadrées ; la planification permet l'évaluation des efforts et des échéances ; suivi plus rigoureux, les écarts doivent être documentés ; plus exigeant, demande beaucoup plus de rigueur à cause des échéanciers courts ; contexte de nouveauté et d'incertitude oblige des changements fréquents. <u>Prise en compte moyenne :</u> suivi supplémentaire sur les échéances et les efforts ; demande un suivi différent ; moins de structuré en GP car, le gestionnaire de projet à toute la latitude nécessaire pour organiser son équipe.</p> <p>-<b>Intégration</b> (2) : ne devrait pas se faire différemment ; chaque RH qui joint le projet connaît le livrable. <u>Prise en compte faible :</u> il ne faut pas intégrer ces activités en gp ; il revient au secteur des RH de s'en occuper ; processus d'intégration à l'intérieur de l'équipe ; transfert de connaissance ; chacun applique les principes d'intégration au meilleur de sa connaissance et travaille à maintenir le meilleur climat possible.</p>

Au premier coup d'oeil, on perçoit pour l'ensemble des sites un « effet d'entonnoir » représenté par trois niveaux distincts de conscientisation.

- Premier niveau : à la question générale « est-ce que la GRH se fait de la même façon en GOR qu'en GP », les gestionnaires répondent d'emblée un non catégorique. D'ailleurs, ils peuvent facilement énumérer les particularités de la GP bien qu'une plus grande assurance est constater au niveau du site 3.
- Deuxième niveau : lorsqu'il sont interrogés plus particulièrement sur les différences observées au niveau des six pratiques de GRH, ils ne peuvent pas toujours en identifier.
- Troisième niveau : à la question spécifique sur la prise en compte de ces différences dans leur façon de gérer les RH, ils peuvent difficilement dire comment elle s'effectue concrètement.

Précisons à présent les résultats obtenus pour chacune des pratiques de GRH.

- Les dissemblances au niveau de l'acquisition sont faibles pour le site 1 et assez élevée pour le site 3. Elles se résument, comme pour les CGRH, aux profils spécifiques nécessaires en GP. Les gestionnaires se sentent moins concernés par cette pratiques puisqu'ils ne font pas d'acquisition. Ils se concentrent sur la détermination des profils requis, mais n'ont généralement pas de pouvoir sur la sélection des membres de leur équipe, situation d'ailleurs déplorée par certains auteurs (Fabi et Pettersen, 1992).
- Un écart est observable entre les deux sites pour la pratique développement. Le site 1 accorde une faible importance aux différences et les gestionnaires se sentent peu concernés par le développement. Celui-ci relève, selon eux, plutôt de la direction et leurs RH arrivent déjà formées. Même constat pour les gestionnaires de projet du site 3 qui sont toutefois plus conscients de l'importance des différences sur le développement des RH même si la prise en compte reste assez faible.
- Il y a un consensus quant à la mobilisation des RH. L'importance des différences est assez élevée et la mobilisation est jugée plus facile en GP. C'est d'ailleurs pour cette raison que la prise en compte du site 1 se restreint à l'implication des acteurs. Par contre, le site 3 démontre une forte compréhension de l'importance du rôle du gestionnaire pour cette pratiques.
- Pour les deux sites, les spécificités des projets obligent à utiliser des façons de faire différentes. L'organisation des RH doit donc être réalisée en conséquence, ce qui semble être le cas pour le site 3. Toutefois, aucune prise en compte des différences n'est notée par le site 1.



- La coordination des RH demeure, pour le site 1, sensiblement pareille selon le contexte, les principales différences étant au niveau du suivi plus grand que requiert l'accomplissement des projets. Un constat similaire pour le site 3 qui élabore toutefois plus sur l'importance du suivi et le côté personnel que revêt cette pratique. Chaque gestionnaire a la latitude d'opérer à sa façon, démontrant ainsi une certaine décentralisation axée sur l'autonomie et la responsabilisation des gestionnaires concordant avec les propos du CGRH.
- De faibles dissimilitudes sont perçues par les gestionnaires pour la pratique intégration. Malgré l'importance du climat de familiarité pour le site 1, la prise en compte des différences se limite à la concertation. Pour le site 3, l'intégration devrait être faite de la même façon indépendamment du contexte de gestion et relève de la direction des RH. Toutefois, on constate une prise en compte au niveau de l'équipe quant au transfert des connaissances aux nouveaux acteurs.

En résumé, comme observé pour les CGRH, c'est pour la pratique organisation des RH que les différences semblent être mieux perçues et assez bien prises en compte. Étonnamment, les gestionnaires semblent peu concernés par l'intégration pourtant si importante en GP (Gobeli et Brown, 1993 ; Jolivet et Navarre, 1996 ; Laufer et Hoffman, 1998 ; Clark, 1999 ; Garel et coll., 2001 ; Andersen, 2003 ; Turner et Müller, 2003).

Aussi, même si les gestionnaires sont directement impliqués dans la réalisation des projets, leur façon de gérer les RH ne tient compte que dans une faible mesure du contexte managérial du projet. Toutefois, le site 3 se démarque du site 1 par une meilleure considération des différences. Nous croyons que l'existence de la communauté de pratiques y contribue véritablement. En favorisant la collaboration et en permettant aux gestionnaires de projet de développer leurs connaissances, la communauté remplit pleinement son rôle de support à la diffusion et à la création de savoirs (Lefebvre et coll. 2004).

Également, nous observons que, selon les répondants, certaines pratiques sont plus relayées à la direction des GRH, tels l'acquisition, le développement l'organisation et l'intégration des RH, les gestionnaires semblent alors moins préoccupés par ces pratiques. À l'inverse, la mobilisation et la coordination incombent directement aux gestionnaires de projet.

Concluons cette sections par un bref retour sur les questions de recherche :

- est-ce que la direction de la GRH ainsi que les gestionnaires de projet perçoivent les différences qu'amènent un contexte de projets ? La perception des différences n'est pas homogène et semble varier selon le niveau de maturation de la fonction GP au sein de l'entreprise.

- est-ce que la direction de la GRH ainsi que les gestionnaires de projet prennent en compte ces différences en ajustant les six pratiques de GRH en conséquence ? La prise en compte de ces différences demeure assez faible puisque les six pratiques de GRH ne sont que partiellement dosées en conséquence.

### **Validation préliminaire de l'outil de diagnostic et d'optimisation des pratiques de GRH en contexte de GP**

La modélisation d'un outil de diagnostic et d'optimisation des RH en contexte de projets et sa validation préliminaire constituent la deuxième partie de l'étude.

Les répondants ayant testé l'outil ont jugé cette approche intéressante et utile : « on sait que l'on est différent, mais on ne fait pas la réflexion sur le dosage des pratiques de GRH ». Comme la prise en compte des différences qu'induit un contexte de projets sur la GRH se fait habituellement de façon plutôt intuitive, le parallèle simple/complexité amène un moyen concret de voir le dosage. Les répondants sont généralement conscients que le talent du gestionnaire réside principalement d'en sa capacité à doser adéquatement les pratiques. Pour ce faire, l'outil offre une façon nouvelle de structurer l'analyse.

De plus, l'outil contribue à améliorer la perception systémique du projet. Les sections abordent l'essentiel des caractéristiques de la GP et force le gestionnaire à analyser la situation dans laquelle il se trouve.

Certaines mises en garde ressortent toutefois de la validation. L'outil est long à remplir, demande un effort considérable de synthèse et exige une grande objectivité de l'utilisateur afin d'évaluer le plus réellement possible la situation. Aussi, les gestionnaires rencontrés affirment avoir déjà trop d'outils, ceux-ci évoluant continuellement. L'usage préconisé de l'outil est donc davantage orienté vers la formation et le développement.

Enfin, nous croyons que l'outil remplit sa mission originale consistant à :

- sensibiliser les utilisateurs aux différences entre des contextes de GP simple ou complexe;
- faciliter le dosage des pratiques de GRH en fonction du contexte de gestion.

Il s'adresse autant aux gestionnaires de projet, aux CGRH, aux gestionnaires fonctionnels, ainsi qu'aux acteurs de l'équipe projet. D'ailleurs, l'utilisation collective favoriserait une plus grande objectivité dans l'analyse et permettrait d'obtenir une meilleure vision d'ensemble de la GRH.

## CONCLUSION

---

La GRH en contexte de GP impose certes de multiples défis aux organisations : « identification, compétence, recrutement, rémunération, motivation, gestion des carrières, etc. tout ou presque est à réinventer tant la GRH en logique projet échappe aux systèmes développés pour l'organisation fonctionnelle » (Bloch et coll, 2000, p. 48). Cette étude exploratoire a permis de vérifier en entreprise si ces défis étaient bien connus et s'ils étaient gérés adéquatement.

Suite à l'analyse des résultats obtenus, certains constats émergent. Premièrement, en contribuant à la diffusion des apprentissages (Lefebvre, 2004), l'existence d'une communauté de pratiques en GP dans l'un des sites contribue à croître la compréhension des enjeux de la GRH en contexte de projet. Cependant, dans tous les sites, l'utilisation des pratiques de GRH ne semble que faiblement tenir compte des exigences spécifiques qu'imposent les contextes de GP. Pourtant, les RH constituent l'enjeu central de la GP : « c'est l'un des aspects le plus périlleux et aussi le plus négligé par les entreprises » (Bloch et coll., 2000, p. 43).

Par ailleurs, une vision systémique des projets et par conséquent de leur GRH, paraît faiblement enracinée. En effet, la compartimentation des pratiques de GRH entre la direction (acquisition, développement, organisation, intégration) et le gestionnaire de projet (mobilisation, coordination) limite une prise en compte globale de la GRH pourtant considérée comme un facilitateur du succès des projets (Thom et Pinto, 1999 ; Loo, 2003). D'ailleurs, selon Newel et Scarbrougyh (2002), la GRH en contexte turbulent diffère de celle en contexte traditionnel par son besoin de développer une approche holistique de la GRH.

Aussi, l'évaluation des projets amène à nous questionner sur l'importance accordée aux RH dans la réussite des projets. Tel que mentionné par les gestionnaires : « on évalue le triangle, on ne regarde jamais comment les RH ont été gérées ». L'évaluation traditionnelle des projets selon la trilogie coût, délai, performance draine une bonne partie des énergies en GP (Frame, 1995). Pourtant, les aspects humains sont d'une importance cruciale dans les projets (Courtot, 1997 ; Bloch et coll. 2000) : la qualité des RH (Loo, 2002 ; Atking et Guilbert, 2003), la mobilisation des acteurs (Khurana et Rosenthal, 1997 ; Laufer et Hoffman, 1998 ; Burgess et Turner, 2000 ; Halman et Burger, 2002), la coopération (Thierry et coll., 2000) sont seulement quelques-uns des facteurs critiques de succès des projets parmi plusieurs autres impliquant directement les RH.

En raison des tendances émergentes, nous devons nuancer notre hypothèse de départ : « les différences dans la façon de gérer les six pratiques clés de GRH en contexte de GP sont peu connues et peu prises en compte dans les entreprises ». En effet, dépendamment du niveau de maturité de la fonction GP au sein des entreprises, certaines personnes démontrent une meilleure connaissance des défis de la GRH en GP que d'autres. D'autre part, force est de constater que la prise en compte des défis que pose la GP dans le dosage des pratiques de GRH reste à améliorer.

Enfin, l'étude a permis d'effectuer une validation préliminaire d'un outil de diagnostic et d'optimisation des pratiques de GRH en contexte de projet. Les cinq sections de l'outil permettent de :

- Caractériser le contexte managérial du projet ;
- Décrire les pratiques de GRH actuelle des projets ;
- Évaluer la correspondance entre les caractéristiques du contexte managérial et l'utilisation des pratiques de GRH ;
- Déterminer des besoins d'optimisation des pratiques de GRH ;
- Établir des pistes d'amélioration des pratiques de GRH.

Davantage un outil de formation et de développement, la démarche demeure toutefois très utile pour donner aux utilisateurs une vision globale de la GP, ainsi que pour faciliter le dosage des pratiques de GRH en fonction du niveau de complexité du contexte de gestion.

En conclusion, cette étude procure une connaissance et une compréhension globale de la réalité de la GRH en contexte projet en offrant : un cadre intégrateur considérant tant les aspects opérationnels et relationnels de la GRH, une validation sommaire de l'hypothèse et des principales questions de recherche, de même qu'un outil original de diagnostic et l'optimisation des pratiques de GRH en contexte de projets.

Toutefois, l'étude comporte également d'importantes limites. Premièrement, par son échantillonnage restreint, l'étude demeure exploratoire et nous empêche de porter un jugement généralisé sur la GRH en contexte de GP. Au niveau de l'outil, l'utilisation du concept de complexité est sujette à diverses interprétations : son jugement est basé sur la perception des individus et peut donc engendrer des distorsions (Baccarini, 1996). Aussi dépendamment du secteur d'activités de l'entreprise, les variables utilisées dans l'outil peuvent avoir un impact différent sur la complexité globale et doivent donc être analysées en conséquence.

En terminant, certaines pistes de recherche peuvent être ciblées. Les résultats de cette étude, de même que l'absence de recherche empirique sur l'approfondissement du dosage des pratiques de GRH en fonction des caractéristiques du contexte de GP méritent qu'on s'y attarde plus amplement. Il serait intéressant de mener une enquête sur ce thème avec un échantillon plus large et plus représentatif. Aussi, puisque le cycle de vie est un facteur influant considérablement sur le dosage préconisé des pratiques de GRH, il serait judicieux d'en explorer les impacts concrets et les répercussions.

## RÉFÉRENCES

---

- Andersen, E.S. (2003). Understanding your project organization's character, *Project Management Journal*, 34(4), 4-11.
- Atkins, S., & Guilbert, G. (2003). The role of induction and training in team effectiveness, *Project Management Journal*, 34(2), 48-52.
- Austin, S., Newton, A., Steele, J., & Waskett, P. (2003). Modelling and managing project complexity, *International Journal of Project Management*, 20, 191-198.
- Baccarini, D. (1996). The concept of project complexity – a review, *International Journal of Project Management*, 14(4), 201-204.
- Baron, X. (1993). Les enjeux de gestion des salariés travaillant dans les structures par projets, *Gestion 2000*, 9(2), 201-213.
- Baumard, P., Donada, C., Ibert, J., & Xuereb, J.-M. (1999). La collecte des données et la gestion de leurs sources. Dans Thiétart, R.-A., *Méthodes de recherche en management* (pp. 225-256). Paris : Dunod.
- Béchar, D., & Ménard, P. (1997, décembre). *Les pratiques gagnantes de gestion de projets dans les grandes entreprises fonctionnelles*, Document inédit.
- Becker, B., & Gerhart, B. (1996, août). The impact of human resource management on organizational performance : Progress and Prospects, *Academy of Management Journal*, 39(4), 779-801.
- Belassi, W., & Tukel, O.I. (1996). A new framework for determining critical success/failure factors in projects, *International Journal of Project Management*, 14(3), 141-151.
- Belout, A. (1998). Effect of human resource management on project effectiveness and success : toward a new conceptual framework, *International Journal of Project Management*, 16(1), 21-26.
- Belout, A., & Gauvreau, C. (2004). Factors influencing project success : the impact of human resource management, *International Journal of Project Management*, 22, 1-11.
- Bloch, A., Constantin, T., Leduc, O., Oger, F., & Renault, O. (2000). *Déjouer les pièges de la gestion de projet*. Paris : Éditions d'Organisations.
- Bresnen, M., Edelman, L., Newell, S., & Scarbrough, J.S. (2003). Social practices and the management of knowledge in project management, *International Journal of Project Management*, 21, 157-166.
- Brown, S. L., & Eisenhardt, K.L. (1995). Product development : Past research, present findings, and future directions, *Academy of Management Review*, 20(7), 775-793.
- Browna, A.W., Adams, J.D., & Amjad, A.A. (2007, janvier). The relationship between human capital and time performance in project management : A path analysis, *International Journal of Project Management*, 25(1), 77-89.
- Bryde, D.J. (2003). Project management concepts, methods and application, *International Journal of Operations & Production Management*, 23(7), 775-793.
- Burgess, R., & Turner, S. (2000). Seven keys features for creating and sustaining commitment, *International Journal of Project Management*, 18, 225-233.

- Capron, M. (2004). Les mutations des stratégies d'entreprises. Dans Thwaites, J.D. *La mondialisation, origines, développement et effets* (pp. 137-158). Québec : Les presses de l'Université Laval.
- Che Rose, R., & Kumar, N. (2006, avril). The Influence of organizational and human resource management strategies on performance, *Performance Improvement*, 45(4), 18-24.
- Chrétien, L., Arcand, G., Tellier, G., & Arcand, M. (2005, février). Impacts des pratiques de gestion des ressources humaines sur la performance organisationnelle des entreprises de gestion de projets, *Revue internationale sur le travail et la société*, 3(4), 107-128.
- Clarke, A. (1999). Practical use of key success factors improve the effectiveness of project management, *International Journal of Project Management*, 17(3), 139-145.
- Cleland, D.I. (1995). Leadership and the project-management body of knowledge, *International Journal of Project Management*, 13, 83-88.
- Cleland, D.I., & King, W.R. (1983). *Systems analysis and project management* (3<sup>e</sup> éd.). New York : Mcgraw-Hill Book.
- Cohen, A.R. (1995). Les nouvelles orientations de la gestion des ressources humaine. Dans Cohen, A.R., *MBA Management : Synthèse des meilleurs cours des grandes business schools* (pp. 9-19). Paris : Éditions Maxima.
- Cooper, R. (1998). Benchmarking new product performance: results of the best practices study, *European Management Journal*, 16, 1-17.
- Corriveau, G. (1996). *Conceptualisation d'une logique du désordre constructif en gestion de projet : fondements, modélisation et hypothèses*. Thèse de doctorat inédite, Université de Droit, d'Économie et des Sciences d'Aix-Marseille III.
- Corriveau, G., & Larose, V. (2006, mai). Confidences de 101 gestionnaires de projet chevronnés sur le management de la phase conception des projets, *Revue internationale sur le travail et la société*, 4(2), 75-104.  
([http://www.uqtr.ca/revue\\_travail/Articles/2006Vol4Num2pp75-104Corriveau.pdf](http://www.uqtr.ca/revue_travail/Articles/2006Vol4Num2pp75-104Corriveau.pdf)).
- Corriveau, G., & Larose, V. (2007). *Exceller dans la gestion de projet*. Montréal : Éditions Transcontinentales. Document en cours de publication.
- Corriveau, G., & Pettersen, N. (1999, mai). *Dix principes de pilotage des projets en contexte désordonné*, Communication présentée au 67<sup>e</sup> congrès de l'ACFAS, Ottawa.
- Courtot, H. (1997). *Les risques liés à la gestion des acteurs d'un projet*, Document inédit, GREGOR, l'Institut d'Administration des Entreprises de Paris. (<http://www.univ-paris1.fr/GREGOR/>).
- Declerck, R.P., Debourse, J.P., & Navarre, C. (1983). *Méthode de direction générale*. Boulogne-Billancour : Éditions Hommes et Techniques.
- Deslauriers, J.-P. (1991). *Recherche qualitative : guide pratique*. Montréal : McGraw-Hill.
- De Kok, J.M.P., Uhlaner, L.M., & Roy, A. T. (2006, juillet). Professional HRM practices in family owned-managed enterprises, *Journal of Small Business Management*, 44(3), 441-460.
- Dey, I. (1993). *Qualitative data analysis*. New York : Routledge.
- Dinsmore, P. C. (1990). *Human factors in project management*. New York : American Management Association.
- Dreyer, B., & Gronhaug, K. (2004). Uncertainty, flexibility and sustained competitive advantage, *Journal of business research*, 57, 484-494.
- ECOSIP. (1993). *Pilotages de projet et entreprises, diversités et convergences*. Paris : Éditions Economica.

- Fabi, B., & Pettersen, N. (1992, mai). Human resource management practice in project management, *International Journal of Project Management*, 10(2), 81-88.
- Ferrary, M. (2005, mai/juin). La GRH à l'aune de la théorie des parties prenantes, l'exemple des restructurations industrielles, *Gestion 2000*, 3, 59-73.
- Fombrun, C.J., & Harris, D. (1995). La gestion stratégique des ressources humaines. Dans Cohen, A.R., *MBA Management : Synthèse des meilleurs cours des grandes business schools* (pp. 285-319). Paris : Éditions Maxima.
- Ford, R. C., & Randolph, W.A. (1998). Organizational structure and project management, , Dans Pinto, J.K. *Project management handbook* (pp. 88-106). Californie : Project Management Institute et Jossey-Bass Publisher.
- Fortune, J., & White, D. (2006). Framing of project critical success factors by systems model, *International Journal of Project Management*, 24, 53-65.
- Frame, D.J. (1995). *Le nouveau management de projet*. Paris : Association française de normalisation.
- Garel, G., Giard, V., & Midler, C. (2001). *Management de projet et gestion des ressources humaines*, Document inédit, GREGOR, Institut d'Administration des Entreprises de Paris, Paris. (<http://panoramix.univ-paris1.fr/GREGOR/>).
- Gauthier, F. (2002). *Les systèmes de contrôle des projets de conception et de développement de nouveaux produits : une analyse empirique*, Document inédit, GREGOR, Institut d'Administration des Entreprises de Paris, Paris. (<http://gregoriae.univ-paris1.fr/>).
- Gobeli, D.H; & Brown, D.J. (1993, mars/avril). Improving the process of product innovation, *Research Technology Management*, 32(2), 38-44.
- Guibbert, L.-L., & Veshi, I. (2004, novembre/décembre). Contribution des pratiques GRH innovantes à la valeur organisationnelle, *La Revue des Sciences de Gestion : Direction et Gestion*, Vol. 39(210) 19-33.
- Grisé, J., Asselin, J.-Y., & Boulianne, F. (1997). Les ressources humaines en tant que source davantage concurrentiel durable. Dans Tremblay, M. *GRH face à la crise : GRH en crise ?* (pp. 253-265). Actes du VIIIe Congrès de l'AGRH, Montréal : Presses HEC.
- Halman, J.I.M., & Burger, G.T.N. (2002). Evaluating effectiveness of project strat-ups : an exploratory study, *International Journal of Project Management*, 20, 81-89.
- Jackson, S.E., & Schuler, R.S. (1995). Understanding human resource management in the context of organizations and their environments, *Annual Review of Psychology*, 46, 237-264.
- Jiang, B. & Heiser, D.R. (2004, septembre/octobre). The eye diagram: A new perspective on the project life cycle, *Journal of Education for Business*, 80(1), 10-16.
- Jolivet, F., & Navarre, C. (1996). Large-scale projects, self-organizing and meta-rules : towards new forms of management, *International Journal of Project Management*, 14(5), 265-271.
- Jugdev, K., & Müller, R. A. (2005, décembre). Retrospective look at our evolving understanding of project success, *Project Management Journal*, 36(4), 19-31.
- Julien, P.A. (1994). *L'entreprise partagée : contraintes et avantages*, Document inédit, Groupe de recherche en économie et gestion des PME, Université du Québec à Trois-Rivières.
- Kenny, J. (2003). Effective project management for strategic innovation and change in an organizational context, *Project Management Journal*, 34(1), 43-53.
- Kerzner, H. (1987, février). In search of excellence in project management, *Journal of Systems Management*, 38(2), 30-39.



- Kerzner, H. (2001). *Project management : A system approach to planning, scheduling and controlling* (7<sup>e</sup> éd.). New York : J. Wiley.
- Khandekar, A., & Sharma, A. (2005). Managing human resource capabilities for sustainable competitive advantage, *Education & Training*, 47(8/9), 628-639.
- Khurana, A., & Rosenthal, S.R. (1997). Integrating the Fuzzy Front End of New Product Development, *IEEE Engineering Management Review*, 25(4), 35-49.
- Lapointe, A. (1995). Nouvelle économie et gestion, *Gestion : Revue Internationale de Gestion*, 20(3), 52-56.
- Laufer, A., & Hoffman, E. (1998). *Ninety-nine rules for managing « faster, better, cheaper » projects*, Document inédit, Université du Maryland.  
(<http://www.technion.ac.il/~allaufier/99rulesOCT14a.pdf>)
- Leclair, P. (1993). Projets et personnel. Dans ECOSIP, *Pilotages de projet et entreprises, diversités et convergences* (pp. 269-310). Paris : Éditions Economica.
- Lefebvre, P., Roos, P., & Sardas, J.-C. (2004, mars). Les théories des Communautés de Pratique à l'épreuve : conditions d'émergence et organisation des communautés, *Systems*, 9(1), 25-48.
- Leseure, M.J., & Brookes, N.J. (2004). Knowledge management benchmarks for project management, *Journal of Knowledge Management*, 8, 103-116.
- Leybourne, S., & Sadler-Smith, E. (2006, août). The role of intuition and improvisation in project management, *International Journal of Project Management*, 24(6), 461-536.
- Lim, C.S., & Mohamed, M.Z. (1999). Criteria for project success : an exploratory re-examination, *International Journal of Project Management*, 7(4), 243-248.
- Loo, R. A. (2002). Working towards best practices in project management : a canadian study, *International Journal of Project Management*, 20, 93-98.
- Loo, R. A. (2003). A multi-level causal model for best practices in project management, *Benchmarking : An International Journal*, 10(1), 29-36.
- Louart, P. (2002). *Les acteurs de la GRH, Les cahiers de la recherche*. Document inédit, Centre Lillois d'Analyse et de Recherche sur l'Evolution des Entreprises, Lille.
- Midler, C. (1993). Gestion de projet, l'entreprise en question. Dans ECOSIP, *Pilotages de projet et entreprises, diversités et convergences* (pp. 17-31). Paris : Éditions Economica.
- Midler2, C. (). L'acteur-projet: situations, missions, moyens. Dans ECOSIP, *Pilotages de projet et entreprises, diversités et convergences* (pp. 81-99). Paris : Éditions Economica..
- Miles, M.B., & Huberman, A.M. (2003). *Analyse de données qualitatives* (2<sup>e</sup> éd.). Paris : Éditions de Boeck.
- Mintzberg, H. (1982). *Structure & dynamique des organisations*, Paris : Éditions d'Organisation.
- Newell, H., & Scarbrough, H. (2002). *Human resource management in context*, New York : Palgrave.
- O'Shaughnessy, W. (1992). La faisabilité de projet, Trois-Rivières : Les Édition SMG.
- Page, C., Wilson, M., Meyer, D., & Inkson, K. (2003). "It's the situation I'm in": the importance of managerial context to effectiveness, *The Journal of Management Development*, 22(9/10), 841-862.
- Pantin, F. (2006, printemps). L'internationalisation : un défi pour les compétences de l'équipe dirigeante d'une PME, *Gestion*, 31(1), 77-87.
- Paraponaris, C. (2000, juin). Gestion des compétences et production des connaissances dans le management par projet, *Revue de gestion des ressources humaines*, 36, 3-17.
- Parry, E., Kelliher, C., Mills, T., & Tyson, S. (2005). Comparing HRM in the voluntary and public sectors, *Personnel Review*, 34(5), 588-624.

- Picq, T. (1997). Le management par projet comme levier du changement organisationnel et humain. Dans Tremblay, M. *GRH face à la crise : GRH en crise ?*. Actes du VIII<sup>e</sup> Congrès de l'AGRH, Montréal : Presses HEC.
- Pinto, J.K. (2000). Understanding the role of politics in successful project management, *International Journal of Project Management*, 18(1), 85-91.
- Pinto, J.K., & Slevin, P.D. (1989, janvier/février). Critical success factors in R&D projects, *Research Technology Management*, 32(1), 31-35.
- Project Management Institute (PMI). (2003). *Guide du référentiel des connaissances en gestion de projet* (Guide PMBOK) (Éditions 2000). USA : Project Management Institute.
- Rossy, G.L., & Archibald, R.D. (1992, juin). Building commitment in project teams, *Project Management Journal*, 23(2), 5-14.
- SCIAN, (2002). *Le système de classification des industries de l'Amérique du Nord*, Statistique Canada. ([http://www.statcan.ca/francais/Subjects/Standard/naics/2002/naics02-index\\_f.htm](http://www.statcan.ca/francais/Subjects/Standard/naics/2002/naics02-index_f.htm))
- Scouarnec, A., & Silva, F. (2006, août/septembre). Quel(s) modèle(s) de management des ressources humaines en Euroméditerranée ? *Revue Française de Gestion*, 32(166), 129-149.
- Schuler, R.S., & Jackson, S.E. (1987). Linking competitive strategy with human resource management practices, *Academy of Management Executive*, 1(3), 207-219.
- Sekiou, L., Blondin, L., Fabi, B., Chevalier, F., & Besseyre des Horts, C.-H. (1992). *Gestion des ressources humaines*, Montréal : Éditions 4L inc..
- Shenhar, A., J. (1998, février). From theory to practice : toward a typologie of project-management styles, *IEEE Transactions on Engineering Management*, 45(1), 33-47.
- Shenhar, A., J. (2001). One size does not fit all project ; exploring classical contingency domains, *Management Science*, 47(3), 394-414.
- Söderlund, J., & Bredin, K. (2006, été). HRM in project-intensive firms: Changes and challenges, *Human Resource Management*, 45(2), 249-265.
- Strandholm, K., Kumar, K., & Subramanian, R. (2004). Examining the interrelationships among perceived environmental change, strategic response, managerial characteristics and organizational performance, *Journal of Business Research*, 57, 58-68.
- Swink, M. (2005). Exploring new product innovation types and performance: the roles of project leadership, functional influences, and design integration, *International Journal of Product Development*, 1(3/4), 241-260.
- Thamhain, H.J. (2004). Linkages of project environment to performance : lessons for team leadership, *International Journal of Project Management*, 22, 533-544.
- Thierry, G., William, S., & Claude, D. (2000). *Les Français gèrent-ils leurs projets d'innovation comme les Américains ? Une étude exploratoire portant sur 80 innovations de produits*. Communication présentée à la 9<sup>e</sup> Conférence internationale de management stratégique, Association Internationale du Management Stratégique (AIMS), Montpellier.
- Thoms, P., & Pinto, J.K. (1999). Project leadership : A question of timing, *Project Management Journal*, 1, 19-26.
- Tomala, F., & Sénéchal, O. (2004). Innovation management : a synthesis of academic and industrial points of view, *International Journal of Project Management*, 22, 281-287.
- Trudel, J.M., Saba, T., & Guérin, G. (2005). L'influence contrastée des pratiques de gestion des ressources humaines sur l'engagement organisationnel et la performance au travail, *Revue internationale sur le travail et la société*, 3(2), 406-435.

- Turner, R.J. (2004). Five necessary conditions for project success, *International Journal of Project Management*, 24, 93-95.
- Turner, R.J. (2006). Towards a theory of project management : The nature of project governance and project management, *International Journal of Project Management*, 22, 349-350.
- Turner, R.J., & Müller, R. (2003). One the nature of the project as a temporary organization, *International Journal of Project Management*, 21, 1-8.
- Verbarg, R.M., Den Hartog, D.N., & Koopman, P.L. (2007, février). Configurations of human resource management practices: a model and test of internal fit, *International Journal of Human Resource Management*, 18(2), 184-208.
- Vissac-Charles, V. (2000). *Caractérisation des projets-types à partir de l'analyse des réseaux technico-économiques et évolution des interactions projets/entreprises*. Communication présentée à la IX<sup>e</sup> Conférence internationale de management stratégique : « Perspectives en management stratégique », Montpellier.
- Wang, Z. (2005). Organizational effectiveness through technology innovation and HRM strategies, *International Journal of Manpower*, 26(6), 481-487.
- Westerveld, E. (2003). The Project Excellence Model : linking success criteria and critical success factors, *International Journal of Project Management*, 21, 411-418.
- White, D., & Fortune, J. (2002). Current practice in project management – an empirical study, *International Journal of Project Management*, 20, 1-11.
- William, T. (2005, novembre). Assessing and moving on from the dominant project management discourse in the light of project overruns, *IEEE Transactions on Engineering Management*, 52(4), 497-508.
- Wils, T., Le Louarn, J.-Y., & Guérin, G. (1991). *Planification stratégique des ressources humaines*, Montréal : Les presses de l'Université de Montréal.
- Wright, P.M., McMahan, G.C., & McWilliams, A. (1994). Human resources and sustained competitive advantage : A resource-based perspective, *International Journal of Human Resource Management*, 5(2), 301-326.
- Zarifian, P. (1993). L'incomplétude de l'organisation par projet et le rôle des exploitants sans l'industrie de masse flexible. Dans ECOSIP, *Pilotages de projet et entreprises, diversités et convergences* (pp. 217-243) Paris : Éditions Economica.
- Zika-Viktorsson, A., Hovmark, S., & Nordqvist, S. (2003). Psychological aspects of project work : a comparaison between product development and construction projects, *International Journal of Project Management*, 21, 563-569.
- Zika-Viktorsson, A., Sundström, P., & Engwall, M. (2006, juillet). Project overload : An exploratory study of work and management in multi-project settings, *International Journal of Project Management*, 24(5), 373-460.

## ARTICLE PRÉSENTÉ

---

### **Management des RH en contexte de projets : Muter des incantations complaisantes à l'amélioration continue des pratiques**

**Valérie Larose**, étudiante à la maîtrise en gestion de projet

**Gilles Corriveau**, D. en ingénierie des projets industriels, Professeur au département des Sciences de la gestion, Université du Québec à Trois-Rivières

Article original soumis à la Revue Française de Gestion le 31 mai 2007.

**Résumé :** La GRH en projets se fait dans des contextes généralement distincts de ceux des opérations courantes de l'entreprise. Les résultats semblent indiquer que les gestionnaires connaissent plutôt bien les enjeux périlleux de la réalisation des projets, mais, leurs pratiques de GRH ne sont que faiblement ajustées en conséquence. Pour pallier à cette situation inquiétante, nous proposons un outil de diagnostic et d'optimisation les pratiques de GRH en contexte de projets.

**Mots-clés :** Management des ressources humaines, management de projet, pratiques de gestion.

#### **La GRH en contextes de projets : une odyssée critique**

Pour se développer et demeurer compétitives au sein des environnements mondialisés d'aujourd'hui, les entreprises misent beaucoup sur la réalisation de projets. Cependant, le succès des projets s'appuie, en grande partie, sur la gestion de leurs aspects humains (Dinsmore, 1990 ; Bloch et coll., 2000). Par le réseau unique de connaissances et de compétences inimitables qu'elles forment, les ressources humaines (RH) offrent un avantage compétitif durable aux organisations (Guibbert et Veshi, 2004 ; Khandekar et Sharma, 2005 ; Che Rose et Kumar, 2006). Mais encore faut-il savoir orchestrer et canaliser toutes ses compétences vers l'accomplissement des projets. Ce qui constitue certes un travail délicat puisque la gestion de projet (GP) requiert un management des ressources humaines (GRH) unique qui soulève de nombreuses difficultés (Fabi et Pettersen 1992 ; Garel et coll., 2001 ; Thamhain, 2004 ; Söderlund et Bredin, 2006).

## **L'unicité des projets nécessitent des styles managériaux originaux**

Les projets se définissent comme un ensemble d'activités interreliées, non répétitives, réalisées par des équipes multidisciplinaires et répondant à des objectifs spécifiques, souvent ponctuels et devant respecter des contraintes de temps, de coûts et de qualité. Lors des phases initiales du projet, l'incertitude est maximale : le niveau de connaissance sur le projet est alors très faible (Écosip, 1993) et le désordre omniprésent (Corriveau, 1996). À mesure que le projet se développe, le degré de certitude croît, le projet se précise et l'ordre s'installe progressivement. Il existe un mouvement inverse entre la logique cognitive et la logique décisionnelle, l'art de la gestion est de savoir gérer au mieux ce mouvement (Écosip, 1993). L'évolution du désordre au cours de la vie du projet oblige donc à observer deux pôles de management bien différents : « plus le désordre est grand, plus les méthodes et les outils de diagnostic, de prévision et de planification doivent être souples, intuitifs, qualitatifs et axés sur le court terme » (Corriveau et Pettersen, 1999, p.17). Ainsi, les caractéristiques typiques des projets, l'environnement au coeur duquel ils se réalisent, de même que leur cycle de vie ont une forte influence sur le mode de gestion à privilégier et constitue une importante source de risques (Courtot, 1997). Par conséquent, ces facteurs influencent grandement les RH qui y sont impliqués (tableau 1), obligeant ainsi à repenser la GRH (Écosip, 1993).

**Tableau 1 : Répercussions de l'utilisation de la GP sur les aspects humains.**

<b>Caractéristiques de la GP</b>	<b>Répercussions des contextes de GP sur les aspects humains de l'organisation</b>
⇒ Environnements désordonnés, dynamiques et incertains	⇒ Exigent une structure organique, décentralisée ; une flexibilité dans l'organisation du travail ; des RH possédant un haut niveau d'habiletés, d'expertises et de connaissances ; une précedence des besoins du groupe sur les objectifs individuel ; la réaffectation des RH après le projet cause de l'anxiété ; leur développement reste aléatoire
⇒ Approche temporaire impliquant un commencement et une fin	⇒ Créent un flux discontinu des RH rendant difficile et conflictuelle leur planification et leur allocation ; exigent une forte participation des employés et un bon accès à l'information
⇒ Approche situationnelle, unique à chaque projet	⇒ Accroissent les besoins de communication et la capacité de l'équipe à réagir rapidement aux changements
⇒ Approche plus orientée vers les objectifs, les résultats et les clients	⇒ Exigent une approche de gestion et d'opération originale
⇒ Implique des activités diverses interdépendantes et hautement spécialisées	

⇒ Création d'équipes pluridisciplinaires	⇒ Capitalisation des expériences difficiles
⇒ Acteurs soumis à une double autorité	⇒ Nécessite une négociation permanente entre les acteurs et une forte intégration
⇒ Direction assume davantage un rôle de soutien à l'équipe, relations de travail horizontales	⇒ Complexifient la construction et le maintien de la coopération, de la cohésion et d'une communication efficace
	⇒ Relations d'autorité souvent obscures
	⇒ Séparation entre l'autorité formelle du gestionnaire et ses responsabilités

Ainsi, si les principes managériaux généraux sont utilisés, ils doivent néanmoins être adaptés pour se conformer aux caractéristiques uniques des projets (Dinsmore, 1990). Mais, concrètement, est-ce que les gestionnaires de projet perçoivent les différences ou difficultés qu'amènent les contextes de projets ? Est-ce qu'ils considèrent ces différences et en modifient leur approche managériale en conséquence ? Pour le savoir, nous devons d'abord nous interroger sur les pratiques de GRH et leur utilisation préconisée en contexte de GP.

### **L'utilisation des pratiques de GRH en contexte de projets : l'art de doser les activités**

Une revue de la littérature existante sur les activités spécifiques de GRH, tant en gestion des opérations régulières de l'entreprise (Sékiou et coll., 1992 ; Guibbert et Veshi, 2004 ; Trudel et coll., 2005 ; Wang, 2005) qu'en GP (Fabi et Pettersen, 1992 ; Project Management Institute, 2000 ; Chrétien et coll., 2005, Corriveau et Larose, 2006), a permis de sélectionner six pratiques permettant de bien synthétiser l'essentiel des activités de GRH dans l'entreprise.

#### *L'acquisition des RH*

Cette pratique concerne l'identification, la sélection et le recrutement des RH qui répondent le mieux aux exigences des postes à pourvoir. Bien que l'incertitude régnant en début de projet mine la capacité d'anticiper clairement les besoins en RH, il importe de former rapidement une équipe de projet constituée de représentants de toutes les fonctions impliquées (Bécharde et Ménard, 1997). D'ailleurs, le gestionnaire devrait collaborer tôt dans le processus de sélection des acteurs, ce qui n'est pas toujours le cas (Fabi et Pettersen, 1992). La nécessité d'une équipe de haut niveau (Mintzberg, 1982 ; Loo 2003), oblige à porter une attention particulière aux

habiletés que possèdent les gestionnaires de projet et les membres de l'équipe, qui doivent être connues et clairement précisées (Loo, 2003). Les RH doivent aussi avoir des habiletés complémentaires et être dynamiques et adaptables (Thoms et Pinto, 1999 ; Bloch et coll., 2000). Enfin, la littérature en GP insiste sur l'importance d'accepter l'incertitude initiale et d'adopter un processus d'acquisition flexible, planifié par vagues successives, centré sur les objectifs à court terme des projets et pouvant faire varier rapidement la dotation du personnel.

### *Le développement des RH*

Le développement fait référence à l'évaluation et à la formation des employés pour qu'ils s'accomplissent pleinement et soient en mesure de réaliser efficacement leur travail. En GP, l'unicité des projets oblige à définir les besoins de formation en fonction des objectifs spécifiques de chaque projet et nécessite une mise à jour continue des connaissances (Bécharde et Ménard, 1997 ; Loo, 2003). Cette stratégie à court terme vise à constituer tôt une connaissance partagée des principales incertitudes et des grands paramètres du projet (Halman et Burger, 2002). Par ailleurs, les contextes de GP sont une bonne source d'apprentissages. En effet, les nombreux changements et les incertitudes initiales augmentent les possibilités d'apprentissages, mais leur capitalisation demeure difficile (Corriveau et Pettersen, 1999 ; Garel et coll., 2001).

Alors qu'au niveau de l'entreprise les objectifs de formation sont davantage orientés sur des perspectives de développement à long terme des individus, la GP oblige une stratégie à plus court terme. Les exigences de formation sont cycliques et visent davantage à croître l'efficacité collective de l'équipe.

### *La mobilisation des RH*

La pratique mobilisation vise à susciter et à perpétuer la motivation ou l'engagement des employés. Le caractère temporaire des projets rend difficile et impératif la création d'une implication tôt et soutenue de l'ensemble des acteurs (Corriveau et Larose, 2006 ; Halman et

Burger, 2002). Il n'est donc pas surprenant que la mobilisation des RH soit considérée comme une pratique critique pour le succès des projets (Loo, 2003).

En somme, la mobilisation est plutôt axée sur l'engagement tôt des acteurs autour des objectifs du projet et des valeurs qu'ils se donneront. Elle nécessite un renforcement cyclique fortement tributaire du cycle de vie du projet.

### *L'organisation des RH*

L'organisation consiste à déterminer la façon de structurer et d'articuler les RH. La structure fonctionnelle, où les opérations régulières de l'entreprise sont généralement réalisées au sein de fonctions relativement cloisonnées et indépendantes, possède une grande inertie face aux changements (Turner et Müller, 2003). Pour favoriser une plus grande flexibilité, la GP mise davantage sur une structure matricielle ou par projet impliquant la formation d'équipes pluridisciplinaires (Garel et coll., 2001 ; Belout et Gauvreau, 2004), une chaîne hiérarchique plutôt horizontale et une forte implication des multiples parties prenantes (Minzberg, 1982).

Caractérisée par un mélange entre une hiérarchie traditionnelle verticale recouverte par plusieurs formes d'autorité, d'influence et de communications latérales l'organisation des projets amène une grande confusion dans la définition des responsabilités et de l'autorité (Minzberg, 1982).

C'est pour quoi, une définition claire des rôles et de l'assignation de l'autorité et des responsabilités sont des activités importantes en GP.

### *La coordination des RH*

Cette pratique permet d'assurer le bon fonctionnement des RH pour qu'elles puissent accomplir pleinement le travail demandé. La coordination est le principe moteur du développement des acteurs (Austin et coll., 2003). Le défi en GP consiste à remplacer une coordination construite autour de règles fixes par une organisation construite autour d'un ensemble de règles qui sont en continuel mouvement (Jolivet et Navarre, 1996). Ainsi, plus le désordre est grand et plus le style



de pilotage doit être informel, flexible, collectif, participatif, encourageant les échanges (Corriveau et Pettersen, 1999). Par ailleurs, le gestionnaire de projet opère régulièrement sans un pouvoir formel, d'où l'importance accrue des compétences de leadership et d'un contrôle diffus et décentralisé (Garel et coll., 2001 ; Halman et Burger, 2002).

Le pilotage de l'équipe est basé sur un fonctionnement décentralisé où la direction assume davantage un rôle de soutien à l'équipe alors que l'équipe prend en charge les fonctions managériales traditionnelles. La stratégie de coordination permet un ajustement mutuel et une grande autonomie des individus.

### *L'intégration des RH*

L'intégration a pour but de susciter et de perpétuer une culture singulière qui rassemble les RH. La nature éphémère des équipes de projet, ainsi que la confrontation des multiples cultures, points de vue et intérêts d'acteurs provenant de tous azimuts obligent une intégration élevée et rapide de l'ensemble des acteurs (Jolivet et Navarre, 1996 ; Garel et coll., 2001 ; Turner et Müller, 2003) de même qu'une résolution collective des conflits. En outre, l'intégration permet de construire une identité propre au projet et une culture d'équipe forte, facteur important pour le succès du projet (Brown et Eisenhardt, 1995).

Alors que la culture organisationnelle est construite à partir de valeurs plutôt stables et permanentes, la culture projet se construit autour d'une identité éphémère. Ainsi, la brève histoire de l'équipe projet oblige à renforcer continuellement la culture et requiert un effort substantiel d'intégration des nombreux acteurs.

### **L'adaptation des pratiques GRH en GP : une instabilité vitale**

Les projets créent un déséquilibre incontestable tant dans le système organisationnel que dans les pratiques de GRH habituelles. Du côté de l'entreprise, « on a un système social qui cherche à se

stabiliser, à se pérenniser, à se reproduire selon des identités qui se nomment métiers, qualification, hiérarchie, carrière » (Écosip, 1993, p.22). Dans un tel système, les pratiques de GRH semblent habituellement formelles, continues, permanentes et axées sur l'individu. Au contraire, le projet est un système évanescent et très instable à ses débuts. De ce fait, ils requièrent des pratiques de GRH raisonnablement informelles, flexibles, cycliques et collectives. Ainsi, lorsque les projets sont complexes, incertains et limités dans le temps, les méthodes conventionnelles de gestion peuvent être inappropriées (William, 2005). D'autre part, certaines dimensions telles l'intégration, le leadership et l'influence fonctionnelle peuvent avoir une plus grande influence sur la performance des projets dépendamment de l'incertitude contextuelle (Swink, 2005). Outre son environnement, les caractéristiques mêmes du projet déterminent en quelque sorte le style de management à privilégier (Shenhar, 1998).

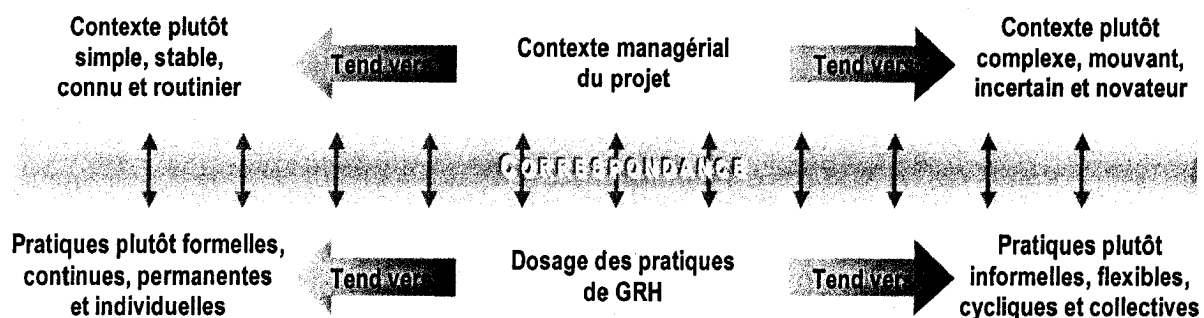
Il est donc évident que les pratiques de GRH ne peuvent être appliquées comme une recette. Elles doivent plutôt être judicieusement dosées en fonction de l'environnement dans lequel le projet est réalisé et de ses caractéristiques propres. Ce constat est préoccupant : bien que la littérature indique clairement qu'il existe des différences significatives dans la façon de gérer les six pratiques de GRH en contexte de projet, l'ensemble des informations sur cette thématique semble indiquer un niveau de connaissance et de prise en compte limitée de ces différences dans les entreprises.

En effet, à notre connaissance, aucun article n'a étudié si les distinctions entre les contextes managériaux sont connues dans les entreprises et si les pratiques de GRH sont ajustées conséquemment. De plus, nos propres expériences et observations en contexte de projets dans différents milieux semblent indiquer que les différences sont peu connues et peu prises en compte dans la façon de gérer les RH. Ce qui constituera notre hypothèse de recherche.

À notre point de vue, cette situation peut entraîner de graves conséquences sur la performance des projets. Par ailleurs, il y a peu d'outils dans la littérature qui permettraient de faciliter la prise en compte du contexte managérial et de doser judicieusement les pratiques de GRH en conséquence. C'est pour ces deux raisons que nous nous sommes donné la mission de conceptualiser un outil de diagnostic et d'optimisation des pratiques de GRH en contexte de GP et d'en faire une validation préliminaire en entreprise.

### **Élaboration d'un outil de diagnostic et d'optimisation des pratiques de GRH en contexte de GP**

L'outil est une modélisation d'une démarche d'ajustement des pratiques de GRH aux caractéristiques du contexte managérial du projet à accomplir. Il est fondé sur le principe suivant : les pratiques de GRH doivent être ajustées en fonction des caractéristiques spécifiques du contexte managérial. Par conséquent, pour une gestion optimale du projet, une correspondance (figure 1) entre son environnement contextuel et l'utilisation réelle des pratiques de GRH devrait être observée.



**Figure 1 : Correspondance entre le contexte managérial et l'utilisation des pratiques de GRH**

La finalité de l'outil est donc de faciliter cet ajustement en répondant aux fonctions et objectifs suivants : diagnostiquer (caractérisation du contexte managérial du projet, description de l'utilisation des pratiques de GRH, évaluation de la qualité du dosage des pratiques) et optimiser les pratiques de GRH (identification des pratiques à optimiser et du dosage le plus performant

recommandé pour ces pratiques, enfin formulation des pistes de développement). L'outil est constitué des cinq sections présentées dans les paragraphes suivants.

### *Section I : Caractérisation du contexte managérial du projet*

Le contexte englobe tout ce qui est susceptible d'influer directement sur le projet soit l'entreprise, son environnement et les caractéristiques du projet à accomplir. Le macro environnement est constitué d'un ensemble de forces issues de l'environnement externe de l'entreprise et susceptibles d'influencer le projet. On y retrouve notamment les forces politiques, écologiques, légales, technologiques, économiques, concurrentielles, démographiques et socioculturelles. Le micro environnement comprend l'ensemble des acteurs issus de l'environnement immédiat de l'entreprise et susceptibles d'influencer le projet ou d'en subir les effets. Il englobe les parties prenantes impliquées (demandeurs, utilisateurs, facilitateurs, fournisseurs et distributeurs) et les publics touchés par le projet. Enfin, les caractéristiques du projet sont les attributs de la tâche qui permettent de le distinguer des autres projets de l'entreprise.

L'objectif de cette section de l'outil est de dresser le portrait global du contexte. Voici comment :

- Pour chacun des trois composants du contexte managérial (macro, micro et caractéristiques du projet), l'outil propose diverses variables (tableau 2) issues de la littérature et permettant de caractériser un contexte de projet. Elles seront évaluées selon le niveau de complexité (1 simple, 5 complexe) qu'elles induisent dans le projet puisque celui-ci crée une différence dans la façon de gérer les projets (Baccarini, 1996).
- Les portraits globaux pour chacun des trois composants du contexte managérial sont déterminés par le niveau de complexité moyen des variables.

**Tableau 2 : Variables permettant de déterminer le niveau de complexité du contexte managérial du projet**

	Variables	Définition
Macro environnement	Mouvance	Niveau d'agitation, de changement ou d'évolution des forces en présence
	Niveau de certitude	Niveau de connaissance, de compréhension et de maîtrise des forces présentes
	Niveau d'hostilité	Niveau de la concurrence, des règlements, des luttes ou des risques
Micro environnement	Multiplicité des parties prenantes et des publics	Quantité et variété des parties prenantes et des publics touchés
	Niveau d'expertise des parties prenantes et des publics	Niveau des connaissances et des compétences des parties prenantes et des publics par rapport au projet à accomplir
	Abondance des besoins des parties prenantes et des publics	Quantité et diversité des besoins et attentes des parties prenantes et des publics
	Niveau d'appui des parties prenantes et des publics	Support manifesté envers le projet par les parties prenantes et les publics
Projet à accomplir	Degré de nouveauté	Caractère exceptionnel, innovateur du projet
	Envergure	Effort que requiert l'accomplissement du projet par rapport à la capacité de production de l'entreprise
	Degré d'urgence	Empressement à réaliser le projet
	Multiplicité des tâches	Quantité et variété des tâches à accomplir
	Interdépendances des tâches	Niveau de dépendance entre les tâches à accomplir
	Niveau de spécialisation du travail	Niveau d'expertise que requiert le projet
	Contraintes à respecter	Exigences, obligations ou normes à respecter lors de la réalisation du projet
	Niveau de risques	Dangers reliés au projet
	Théâtre des opérations du projet	Marchés géographiques couverts par les activités du projet

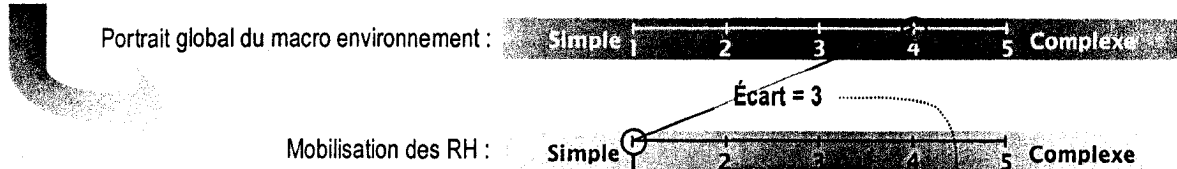
## *Section II : Description des pratiques actuelles de GRH et de leur dosage*

Maintenant que le niveau de complexité présent dans le contexte managérial est connu, la deuxième section de l'outil vise à décrire l'utilisation des six pratiques de GRH. Pour chacune des pratiques, l'utilisateur doit préciser le dosage observé de la pratique de GRH sur le continuu, Simple ↔ Complexe: le dosage préconisé est-il celui recommandé lors d'un contexte simple ou lors d'un contexte complexe de management ?

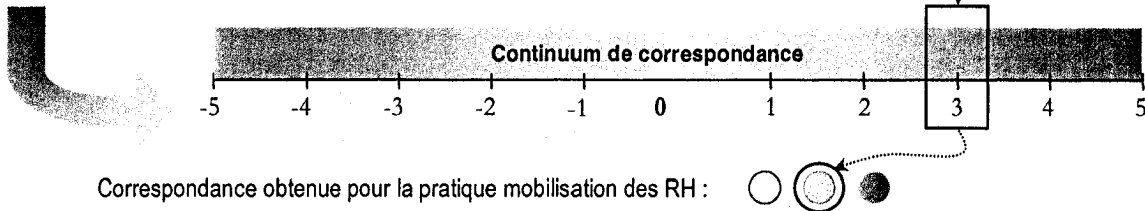
## *Section III : Évaluation de la correspondance entre les caractéristiques du contexte managérial et l'utilisation des pratiques de GRH*

Cette section de l'outil permet de déterminer l'écart existant entre le niveau de complexité du contexte managérial et le dosage des pratiques de GRH. Par exemple (figure 2, étape 1) si le portrait global du macro environnement est à un niveau complexité de 4 et que le dosage préconisé de la pratique mobilisation est à de 1, l'écart sera de 3.

#### ÉTAPE 1 : Déterminer l'écart entre l'élément du contexte et la pratique



#### ÉTAPE 2 : Déterminer le degré de correspondance



**Figure 2 : Procédure pour évaluer la correspondance entre les caractéristiques du contexte managérial et l'utilisation des pratiques de GRH.**

Ensuite, comme l'outil n'est pas quantitatif, le chiffre obtenu est transformé à donnée qualitative.

Pour ce faire, l'écart obtenu est positionné sur le continuum de correspondance et la couleur apparentée est alors encadrée parmi les trois choix offerts.

#### Section IV : Détermination du besoin d'optimisation des pratiques

Cette section permet de cibler les pratiques correctement utilisées et celles qui devraient être améliorées. Pour ce faire, les besoins d'optimisation sont déterminés selon la couleur de correspondance obtenue pour chacune des pratiques (Tableau 3).

**Tableau 3 : Détermination du besoin d'optimisation en fonction de la correspondance.**

Correspondance	Besoin d'optimisation
○	<u>Besoin d'optimisation inexistant</u> : le dosage de la pratique est parfaitement cohérent avec le contexte managérial du projet.
●	<u>Besoin d'optimisation faible</u> , mais un suivi est recommandé : le dosage de la pratique est relativement cohérent. Pour s'assurer que cette cohérence est maintenue, la pratique devrait être réévaluée ultérieurement.
●●	<u>Optimisation fortement suggérée</u> : le dosage de la pratique semble incohérent avec le contexte managérial du projet. En cas d'incohérence généralisée, l'optimisation est fortement suggérée.

Lorsque l'optimisation est suggérée, certaines précautions sont de mises. Si l'écart est localisé seulement au niveau du macro environnement et/ou du micro environnement il faut vérifier à

quelle phase de son cycle de vie se situe le projet. Le macro et micro environnement évoluant plus lentement que le projet, ils auront donc moins d'influence sur l'ajustement à privilégier. En fin de cycle, le dosage des pratiques tendra plus « simple », même si le macro et micro environnements sont encore plutôt complexes. Si c'est le cas, le besoin d'optimiser les pratiques de GRH est donc inexistant. Toutefois, si l'écart est localisé seulement au niveau du projet à accomplir, l'optimisation doit être envisagée. En effet, comme le projet évolue très rapidement, il est primordial que le dosage de la pratique corresponde aux caractéristiques du projet à accomplir.

#### *Section V: Optimisation de l'utilisation des pratiques de GRH en mode de GP*

La section V constitue le plan d'amélioration que l'utilisateur se donne. Il s'agit donc, pour chacune des pratiques à optimiser de dresser la liste des actions à entreprendre pour que les pratiques de GRH correspondent le plus possible au contexte managérial du projet.

#### **Méthodologie utilisée pour la cueillette et le traitement des données**

Étant donné le manque de fondement théorique sur le sujet, nous avons préconisé une méthodologie exploratoire et qualitative. L'échantillon est composé de deux sites distincts. Pour chaque site, quatre personnes occupant respectivement les postes suivants ont été sollicitées :

- un (1) cadre au sein de l'unité responsable de la GRH (CGRH) ;
- trois (3) gestionnaires de projets typiques de l'entreprise.

La collecte des données s'est effectuée par des entrevues individuelles permettant de recueillir un maximum d'informations riches provenant à la fois de l'entretien et de sa dynamique. L'instrument de collecte est composé : d'un protocole de recherche, d'un glossaire des principaux termes abordés et d'un guide d'entrevue semi-structuré contenant des questions ouvertes et fermées. Pour ces dernières, un continuum permettait au répondant de positionner son opinion qu'il était ensuite invité à justifier ouvertement. Les entrevues ont été réalisées à l'aide de deux intervieweurs : un menait l'entretien, l'autre prenait des notes et intervenait au besoin. Tous les entretiens ont été enregistrés et leur durée approximative était d'une heure trente.

Le traitement des données recueillies est basé sur l'analyse de contenu thématique. En premier lieu, l'information pertinente est extraite des entrevues et codée. L'élément d'information est alors découpé, isolé et classé avec d'autres du même genre. Afin de présenter d'une manière synthétique l'essentiel des informations recueillies, nous avons utilisé la matrice à groupements

conceptuels. Ainsi, certaines questions de l'entrevue sont regroupées et présentées simultanément à l'intérieur d'une matrice de façon à générer du sens plus facilement.

## **Résultats : exploration de la GRH et de ses pratiques en contexte de projets**

### *Portrait du site 1*

Cette entreprise publique opère dans le secteur des soins de santé et de l'assistance sociale (SCIAN, 2002). Il s'agit d'une grande entreprise comptant environ 1700 employés et gérant un budget annuel de plus de 100M \$. L'entreprise possède une structure typiquement fonctionnelle malgré la décentralisation de certains services et la ligne hiérarchique « DGRH – gestionnaires – employée » demeure très forte.

La préoccupation principale du CGRH est axée sur le processus de GRH : « s'assurer de l'application des lois... tout en respectant les valeurs organisationnelles. ». La perception de l'existence de différences entre un contexte simple ou complexe est très faible. Seules la mobilisation et la coordination se font différemment en contexte de GP. D'ailleurs, les différences perçues sont, pour la coordination, à l'encontre des observations de la littérature. En effet, puisque la coordination varie en fonction du niveau de désordre présent dans le projet (Corriveau et Pettersen, 1999), le style de pilotage ne devrait pas être statique, mais plutôt être en continu mouvement (Jolivet et Navarre, 1996). Comme le CGRH ne reconnaît pas les différences, leur prise en compte demeure précaire.

La situation semble différente pour les gestionnaires de projet puisqu'ils connaissent les caractéristiques les plus communes de la GP. Pour les pratiques de GRH, c'est au niveau de la mobilisation, de l'organisation et de la coordination où ils observent le plus de différences. Les autres pratiques ayant obtenu un degré d'importance très faible des différences. Dans tous les cas, la prise en compte demeure assez limitée.



## *Portrait du site 2*

L'entreprise du site 2 mène ses opérations dans le secteur des finances et des assurances (SCIAN, 2002). C'est une entreprise privée de grande taille qui compte environ 3 600 employés. Elle compte plus de 5M de clients au Canada où elle étend ses opérations. Cette entreprise possède une structure matricielle pour la gestion des projets et a créé depuis quelques années une communauté de pratiques pour les gestionnaires de projet. Celle-ci vise la décentralisation des RH ainsi que le partage des compétences et des connaissances en GP. Son existence semble avoir un impact direct sur les réponses obtenues. En effet, les répondants du site 2 ont eu beaucoup plus de facilité à répondre aux questions. Les notions abordées semblaient plus évidentes pour eux, nécessitaient moins d'explications, et leurs réponses étaient, en général, plus articulées.

La préoccupation principale du CGRH est axée sur leur ressource première, les RH : « s'assurer d'avoir les bonnes personnes au bon endroit pour qu'elle puisse se développer dans un climat de confiance et d'écoute ». La perception de l'existence de différences pour la GRH entre un contexte simple et complexe est très bonne, le CGRH du site 2 est catégorique : on ne gère pas du tout les RH de la même façon ! De plus, les différences sont évidentes pour lui, il connaît leurs impacts sur la GRH de même que les exigences qu'elles entraînent. C'est au niveau du développement, de l'organisation et de la coordination où les différences sont les plus grandes. Alors que l'on observe une prise en compte plus élevée des différences au niveau du développement, de l'organisation et de l'intégration de RH, les autres pratiques sont faiblement modifiées. Enfin, un dernier constat se profile : la décentralisation prônée par le CGRH dans la première section de l'entrevue ne se reflète que faiblement au niveau des pratiques de GRH. En effet, les activités concernent rarement les acteurs projets autres que les gestionnaires.

Du côté des gestionnaires de projet, les différences de la GP sont aussi évidentes que pour le CGRH. Presque toutes les pratiques reçoivent un degré d'importance des différences relativement

élevé, sauf pour la pratique intégration. C'est la mobilisation et l'organisation qui influencent le plus la façon de gérer les RH alors que pour les autres pratiques, la prise en compte des différences demeure assez faible.

### **Validation préliminaire de l'outil modélisé**

La modélisation d'un outil de diagnostic et d'optimisation des RH en contexte de projets et sa validation préliminaire constituent la deuxième partie de l'étude.

Les répondants ayant testé l'outil ont jugé l'approche intéressante et utile : « on sait que l'on est différent, mais on ne fait pas la réflexion sur le dosage des pratiques de GRH ». Comme la prise en compte des différences qu'induit un contexte de projets sur la GRH se fait habituellement de façon plutôt intuitive, le parallèle simple-complexe amène un moyen concret de voir le dosage. Les répondants sont généralement conscients que le talent du gestionnaire réside principalement d'en sa capacité à doser adéquatement les pratiques. L'outil offre une façon nouvelle de structurer l'analyse et il contribue à améliorer la perception systémique du projet.

Certaines mises en garde ressortent toutefois de la validation. L'outil est long à remplir, demande un effort considérable de synthèse et exige une grande objectivité de l'utilisateur afin d'évaluer le plus réellement possible la situation. Aussi, les gestionnaires rencontrés affirment avoir déjà trop d'outils, ceux-ci évoluant continuellement. L'usage préconisé de l'outil est donc davantage orienté vers la formation et le développement.

### **Discussion des résultats**

En plus d'une validation préliminaire de l'outil, cette recherche vise à valider l'hypothèse de recherche en répondant aux deux questions suivantes :

- est-ce que la direction de la GRH ainsi que les gestionnaires de projet perçoivent les différences qu'induisent les contextes de GP ?

- est-ce que la direction de la GRH ainsi que les gestionnaires de projet prennent en compte ces différences en ajustant le dosage des six pratiques de GRH en conséquence ?

Au premier coup d'oeil, on perçoit pour l'ensemble des sites un « effet d'entonnoir » représenté par trois niveaux distincts de conscientisation. Premier niveau: à la question générale « est-ce que la GRH se fait de la même façon en gestion courante des opérations de l'entreprise qu'en GP », les gestionnaires répondent d'emblée un non catégorique. D'ailleurs, ils peuvent facilement énumérer les particularités de la GP bien qu'une plus grande assurance est constatée au niveau du site 2. Deuxième niveau : lorsqu'ils sont interrogés plus particulièrement sur les différences observées dans les six pratiques de GRH, ils ne peuvent pas toujours en identifier. Troisième niveau : à la question spécifiques sur la prise en compte de ces différences dans leur façon de gérer les RH, ils peuvent difficilement dire comment elle s'effectue concrètement.

Ainsi, même si les gestionnaires sont directement impliqués dans la réalisation des projets, leur façon de gérer les RH ne tient compte que dans une faible mesure du contexte managérial du projet. Toutefois, le site 2 se démarque du site 1 par une meilleure considération des différences. Nous croyons que l'existence de la communauté de pratiques y contribue véritablement. En favorisant la collaboration et en permettant aux gestionnaires de projet de développer leurs connaissances, la communauté remplit pleinement son rôle de support à la diffusion et à la création de connaissances (Lefebvre et coll. 2004).

Au niveau des pratiques de GRH, c'est pour la pratique organisation que les différences semblent être mieux perçues et assez bien prises en compte. Ceci est peut-être dû au fait que la GP est régulièrement considéré avant tout comme un mode d'organisation (Bloch et col., 2000). Étonnamment, les gestionnaires semblent peu concernés par l'intégration pourtant si importante en GP (Jolivet et Navarre, 1996 ; Garel, et coll., 2001 ; Turner et Müller, 2003).

Par ailleurs, nous constatons que certaines pratiques sont plus relayées à la direction des GRH, tels l'acquisition, le développement, l'organisation et l'intégration des RH, les gestionnaires semblent alors moins préoccupés par ces pratiques. À l'inverse, la mobilisation et la coordination incombent directement aux gestionnaires de projet. Cette compartimentation des pratiques semble indiquée un faible enracinement de la vision systémique de la GRH pourtant considérée comme un facilitateur du succès des projets (Thom et Pinto, 1999 ; Loo, 2003). D'ailleurs selon Newel et Scarbrouguyh (2002), la GRH en contexte turbulent diffère celle en contexte traditionnel par son besoin de développer une approche holistique de la GRH.

Aussi, l'évaluation des projets amène à nous questionner sur l'importance accordée aux RH dans la réussite des projets. Tel que mentionné par les gestionnaires : « on évalue le triangle, on ne regarde jamais comment les RH ont été gérées ». L'évaluation traditionnelle des projets selon la trilogie coût, délai, performance draine une bonne partie des énergies en GP. Pourtant, les aspects humains sont d'une importance cruciale dans les projets (Bloch et coll., 2000), la qualité des RH, la mobilisation des acteurs la coopération sont seulement quelques-uns des facteurs critiques de succès des projets parmi plusieurs autres impliquant directement les RH (Loo, 2002 ; Halman et Burger, 2002).

## **Conclusion**

La GRH en contexte de GP impose certes de multiples défis aux organisations. Les pratiques sont à réinventer tant la GRH en logique projet échappe aux systèmes développés pour l'organisation fonctionnelle (Bloch et coll, 2000). Cette étude exploratoire a permis de vérifier en entreprise si ces défis étaient bien connus et s'ils étaient gérés adéquatement.

À la lumière des tendances émergentes, nous devons nuancer notre hypothèse de départ : « les différences dans la façon de gérer les six pratiques clés de GRH en contexte de GP sont peu connues et peu prises en comptes dans les entreprises ». En effet, dépendamment du niveau de

maturité de la fonction GP au sein des entreprises, certaines personnes démontrent une meilleure connaissance des défis de la GRH en GP que d'autres. D'autre part, force est de constater que la prise en compte des défis que pose la GP dans le dosage des pratiques de GRH reste à améliorer. Enfin, l'étude a permis d'effectuer une validation préliminaire d'un outil de diagnostic et d'optimisation des pratiques de GRH en contexte de projet. Les cinq sections de l'outil permettent de : caractériser le contexte managérial du projet ; décrire les pratiques de GRH des projets ; évaluer la correspondance entre les caractéristiques du contexte managérial et l'utilisation des pratiques de GRH ; déterminer les besoins d'optimisation des pratiques de GRH ; établir des pistes d'amélioration des pratiques de GRH. Davantage un outil de formation et de développement, la démarche demeure toutefois très utile pour sensibiliser les utilisateurs aux différences des contextes de GP et pour faciliter le dosage des pratiques de GRH en fonction du contexte de gestion.

En conclusion, cette étude procure une connaissance et une compréhension globale de la réalité de la GRH en contexte projets en offrant : un cadre intégrateur considérant tant les aspects opérationnels et relationnels de la GRH, une validation sommaire de l'hypothèse et des principales questions de recherche, de même qu'un outil original de diagnostic et l'optimisation des pratiques de GRH en contexte de projets.

Toutefois, l'étude comporte également d'importantes limites. Premièrement, par son échantillonnage restreint, l'étude demeure exploratoire et nous empêche de porter un jugement généralisé sur la GRH en contexte de GP. Au niveau de l'outil, l'utilisation du concept de complexité est sujette à diverses interprétations : son jugement est basé sur la perception des individus et peut donc engendrer des distorsions (Baccarini, 1996). Aussi dépendamment du secteur d'activités de l'entreprise, les variables utilisées dans l'outil peuvent avoir un impact différent sur la complexité globale et doivent donc être analysées en conséquence.

En terminant, certaines pistes de recherche peuvent être ciblées. Les résultats de cette étude, de même que l'absence de recherche empirique sur l'approfondissement du dosage des pratiques de GRH en fonction des caractéristiques du contexte de GP méritent qu'on s'y attarde plus amplement. Il serait intéressant de mener une enquête sur ce thème avec un échantillon plus large et plus représentatif. Aussi, puisque le cycle de vie est un facteur influant considérablement sur le dosage préconisé des pratiques de GRH, il serait judicieux d'en explorer les impacts concrets et les répercussions.

## Références

- S. Austin, A. Newton, J. Steele, P. Waskett, « Modelling and managing project complexity », *International Journal of Project Management*, Vol. 20, p. 191-198, 2003.
- D. Baccarini, « The concept of project complexity – a review », *International Journal of Project Management*, Vol. 14, N° 4, p. 201-204, 1996.
- D. Béchar, P. Ménard, « Les pratiques gagnantes de gestion de projets dans les grandes entreprises fonctionnelles », *Papier de recherche*, décembre 1997.
- A. Belout, C. Gauvreau, « Factors influencing project success : the impact of human resource management », *International Journal of Project Management*, Vol. 22, p. 1-11, 2004.
- A. Bloch, T. Constantin, O. Leduc, F. Oger, O. Renault, *Déjouer les pièges de la gestion de projet*, Éditions d'Organisations, Paris, 2000.
- M. Bresnen, L. Edelman, S. Newell, J.S. Scarbrough, « Social practices and the management of knowledge in project management », *International Journal of Project Management*, Vol. 21, p. 157-166, 2003.
- S. L. Brown, K.L. Eisenhardt, « Product Development : Past Research, Present findings, and Future Directions », *Academy of Management Review*, Vol. 20, N° 7, p. 775-793, 1995.
- R. Che Rose, N. Kumar, « The Influence of Organizational and Human Resource Management Strategies on Performance », *Performance Improvement*, Vol. 45, N° 4, p. 18-24, avril 2006.
- L. Chrétien, G. Arcand, G. Tellier, M. Arcand, « Impacts des pratiques de gestion des ressources humaines sur la performance organisationnelle des entreprises de gestion de projets », *Revue internationale sur le travail et la société*, Vol. 3, N° 1, p. 107-128, février 2005.
- G. Corriveau, « Conceptualisation d'une logique du désordre constructif en gestion de projet : fondements, modélisation et hypothèses », *Thèse de doctorat*, Université de Droit, d'Économie et des Sciences d'Aix-Marseille III, 1996.
- G. Corriveau, V. Larose, « Confidences de 101 gestionnaires de projet chevronnés sur le management de la phase conception des projets », *Revue internationale sur le travail et la société*, Vol. 4, N° 2, p. 75-104, mai 2006.
- G. Corriveau, N. Pettersen, « Dix principes de pilotage des projets en contexte désordonné », *Communication présentée au 67<sup>e</sup> congrès de l'ACFAS*, mai 1999.
- R.P. Declerck, J.P. Debourse, C. Navarre, *Méthode de direction générale*, Éditions Hommes et Techniques, Boulogne-Billancourt, 1983.

- P. C. Dinsmore, *Human factors in project management*, American Management Association, NY, 1990.
- ECOSIP, *Pilotages de projet et entreprises, diversités et convergences*, Éditions Economica, Paris, 1993.
- B. Fabi, N. Pettersen, « Human resource management practice in project management », *International Journal of Project Management*, Vol. 10, N° 2, p. 81-88, mai 1992.
- G. Garel, V. Giard, C. Midler, « Management de projet et gestion des ressources humaines », *Papiers de recherche du GREGOR*, IAE de Paris, 2001.
- L.-L. Guibbert, I. Veshi, « Contribution des pratiques GRH innovantes à la valeur organisationnelle », *La Revue des Sciences de Gestion : Direction et Gestion*, Vol. 39, N° 210, novembre/décembre, p. 19-33, 2004.
- J.I.M. Halman, G.T.N. Burger, « Evaluating effectiveness of project start-ups : an exploratory study », *International Journal of Project Management*, Vol. 20, p. 81-89, 2002.
- F. Jolivet, C. Navarre, « Large-scale projects, self-organizing and meta-rules : towards new forms of management », *International Journal of Project Management*, Vol. 14, N° 5, p. 265-271, 1996.
- A. Khandekar, A. Sharma, « Managing human resource capabilities for sustainable competitive advantage », *Education & Training*, Vol. 47, N° 8/9, p. 628-639, 2005.
- R. A. Loo, « Working towards best practices in project management : a canadian study », *International Journal of Project Management*, Vol. 20, p. 93-98, 2002.
- R. A. Loo, « A multi-level causal model for best practices in project management », *Benchmarking : An International Journal*, Vol. 10, N° 1, p. 29-36, 2003.
- H. Mintzberg, *Structure & dynamique des organisations*, Éditions d'Organisation, Paris, 1982.
- H. Newell, H. Scarbrough, *Human Resource Management in Context*, Palgrave, N.Y., 2002.
- Project Management Institute (PMI). *Guide du référentiel des connaissances en gestion de projet (Guide PMBOK)*, Éditions 2000, Project Management Institute, USA, 2003.
- SCIAN, *Le système de classification des industries de l'Amérique du Nord*, Statistique Canada, [http://www.statcan.ca/francais/Subjects/Standard/naics/2002/naics02-index\\_f.htm](http://www.statcan.ca/francais/Subjects/Standard/naics/2002/naics02-index_f.htm), 2002.
- L. Sekiou, L. Blondin, B. Fabi, F. Chevalier, C.-H. Besseyre Des Horts, *Gestion des ressources humaines*, Éditions 4L inc., Montréal, 1992.
- A., J. Shenhar, « From theory to practice : toward a typologie of project-management styles », *IEEE Transactions on Engineering Management*, Vol. 45, N° 1, p. 33-47, février 1998.
- J. Söderlund, K. Bredin, « HRM in project-intensive firms: Changes and Challenges », *Human Resource Management*, Vol. 45, N° 2, p. 249-265, été 2006.
- M. Swink, « Exploring new product innovation types and performance: the roles of project leadership, functional influences, and design integration », *International Journal of Product Development*, Vol. 1, N° 3-4, p. 241-260, 2005.
- H.J. Thamhain, « Linkages of project environment to performance : lessons for team leadership », *International Journal of Project Management*, Vol. 22, p. 533-544, 2004.
- P. Thoms, J.K. Pinto, « Project Leadership : A Question of Timing », *Project Management Journal*, N° 1, p. 19-26, 1999.
- J.M. Trudel, T. Saba, G. Guérin, « L'influence contrastée des pratiques de gestion des ressources humaines sur l'engagement organisationnel et la performance au travail », *Revue internationale sur le travail et la société*, Vol. 3, N° 2, p. 406-435, 2005.
- R.J. Turner, R. Müller, « On the nature of the project as a temporary organization », *International Journal of Project Management*, Vol. 21, p. 1-8, 2003.
- Z. Wang, « Organizational effectiveness through technology innovation and HRM strategies », *International Journal of Manpower*, Vol. 26, N° 6, p. 481-487, 2005.

T. William, « Assessing and moving on from the dominant project management discourse in the light of project overruns », IEEE Transactions on Engineering Management, Vol. 52, N° 4, 2005, p. 497-508, novembre 2005.



## **Glossaire**

### **GESTION DES RESSOURCES HUMAINES (GRH)**

Approche de gestion qui englobe des politiques, procédures, et activités relatives aux ressources humaines (**RH**) et visant à assurer l'efficacité et la performance optimales des employés et de l'organisation.

### **GESTION DE PROJET (GP)**

Mode de gestion qui consiste à confier le mandat de clarifier, d'élaborer et de produire un projet à une équipe formée d'experts variés à cette fin.

### **PROJET**

Mandat d'accomplir un ensemble de produits ou de services respectant les contraintes établies de temps, de coûts, de spécifications et de qualité.

### **GESTION DES OPÉRATIONS RÉGULIÈRES DE L'ENTREPRISE (GOR)**

Mode de gestion qui consiste planifier, organiser, diriger et contrôler les opérations de production régulières de l'entreprise. Basé sur l'élaboration de principes généraux de gestion et de séries standardisées d'opérations. Les employés sont généralement regroupés, par type de fonctions, à l'intérieur de départements spécifiques.

### **PRATIQUES DE GESTION**

Ensemble des façons de faire et des activités spécifiques utilisées pour accomplir un travail.

### **CONTEXTE MANAGÉRIAL**

Conjoncture au sein de laquelle le projet doit être accompli. Le contexte managérial est composé du macro environnement, du micro environnement et des caractéristiques générales du projet à accomplir.

### **MACRO ENVIRONNEMENT DU PROJET**

Ensemble des forces issues de l'environnement externe de l'entreprise et susceptibles d'influencer le projet (forces politiques, écologiques, légales, technologiques, économiques, concurrentielles, démographiques et socioculturelles).

### **MICRO ENVIRONNEMENT DU PROJET**

Ensemble des forces issues de l'environnement immédiat de l'entreprise et susceptibles d'influencer le projet (parties prenantes impliquées dans le projet [demandeurs, utilisateurs, facilitateurs, fournisseurs et distributeurs] et publics touchés par le projet).

### **CARACTÉRISTIQUES GÉNÉRALES DU TRAVAIL À ACCOMPLIR**

Ensemble des attributs du projet qui définissent le projet (degré de nouveauté, envergure, urgence de réalisation, quantité et variété des tâches, interdépendance entre les tâches, niveau de spécialisation requis, contraintes à respecter, risques encourus).

### **DIFFICULTÉS SIGNIFICATIVES DE LA GRH**

Obstacles récurrents les plus communs rencontrés dans la gestion des ressources humaines.

## ASPECTS CRITIQUES DE LA GRH

Les points chauds à surveiller dans la gestion des ressources humaines. Les aspects critiques se distinguent des difficultés, car ils affectent d'une manière importante le succès ou l'échec du travail à accomplir.

### CYCLE DE VIE D'UN PROJET

Période de temps séquencé en plusieurs processus distincts présentant le déroulement de l'idée de projet choisi au projet pleinement exploité. Voici un découpage classique du cycle de vie d'un projet :

**Gestation** : de l'idée au choix du projet (analyser l'environnement managérial ; identifier les idées de projets envisageables ; évaluer les idées retenues ; choisir l'idée à concrétiser ; mandater l'équipe qui l'accomplira).

**Clarification** : du projet choisi au projet clarifié et validé (établir les origines du projet ; analyser le contexte actuel dans lequel il devra être réalisé ; approfondir la problématique qu'il doit résoudre ; valider la compréhension du projet auprès des demandeurs ; évaluer les difficultés que pose la résolution de la problématique).

**Élaboration** : de la demande clarifiée à une réponse développée (esquisser le concept de la réponse ; analyser la faisabilité du concept ; développer le premier prototype de réponse ; optimiser la réponse développée ; évaluer le niveau de difficultés que pose la production de la réponse).

**Production** : de la réponse élaborée à sa production (planifier la production de la réponse ; préparer les acteurs à bien jouer leur rôle ; produire le livrable ; vérifier et parachever le livrable ; remettre le livrable aux demandeurs).

**Exploitation** : du projet produit au projet pleinement exploité (lancer le projet terminé ; mettre au point le livrable ; évaluer la réussite et la performance du produit ou service livré ; mémoriser les apprentissages réalisés ; transformer le projet en routine opérationnelle).

Il est à noter que la « vie » du projet ne prend forme ici qu'à la fin du processus de gestation. En effet, c'est seulement à partir du moment où le mandat de projet est choisi et transmis à l'équipe que la vie du projet débute concrètement.

## IDENTIFICATION DU RÉPONDANT

⇒ À compléter par tous les répondants

1. Prénom : \_\_\_\_\_ Nom : \_\_\_\_\_
  2. Numéro de téléphone au travail : (\_\_\_\_) \_\_\_\_\_ - \_\_\_\_\_
  3. Adresse de courrier électronique : \_\_\_\_\_
  4. Âge : \_\_\_\_\_ ans.
  5. Scolarité ou formation : \_\_\_\_\_
  6. Quel est votre domaine de spécialisation ? \_\_\_\_\_
  7. Quel titre ou poste occupez-vous actuellement ? \_\_\_\_\_
  8. Sommaire des fonctions et des responsabilités : \_\_\_\_\_
- 
9. Depuis combien d'années occupez-vous ce poste ? \_\_\_\_\_ ans.
  10. Depuis combien d'années travaillez-vous pour cette organisation ? \_\_\_\_\_ ans.
  11. Quelles sont vos trois plus récentes expériences en gestion de projet ?

N°	Date (année)	Titre ou poste occupé	Sommaire des fonctions ou responsabilités
1	De _____ À _____		
2	De _____ À _____		
3	De _____ À _____		

12. Expérience totale en gestion de projet (en nombre d'années) : \_\_\_\_\_ ans.
13. Quelles sont vos expériences de travail autres qu'en gestion de projet ?

N°	Date (année)	Titre ou poste occupé	Sommaire des fonctions ou responsabilités
1	De _____ À _____		
2	De _____ À _____		
3	De _____ À _____		

## IDENTIFICATION DE L'ENTREPRISE

⇒ À compléter *uniquement* par le cadre de l'unité responsable de la GRH.

1. Nom de l'entreprise : \_\_\_\_\_
2. Adresse :  
No civique et rue : \_\_\_\_\_,  
Ville : \_\_\_\_\_  
Province et pays : \_\_\_\_\_,
3. Nombre total d'employés dans l'entreprise : \_\_\_\_\_
4. Nombre d'employés dans unité responsable des ressources humaines : \_\_\_\_\_
5. Nombre de gestionnaires de projet dans l'entreprise : \_\_\_\_\_

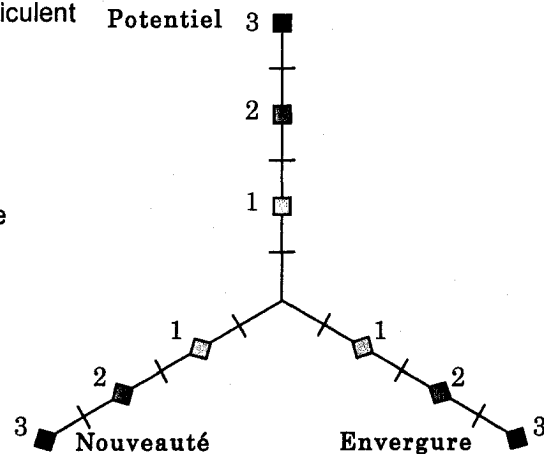
## LES PROJETS TYPIQUES DE L'ENTREPRISE<sup>2</sup>

Les typologies des problématiques de projet s'articulent souvent autour des trois axes suivants :

- **Nouveauté** ou incertitude de la problématique (0 = nulle, 1 = faible, 2 = moyenne, 3 = élevée)
- **Envergure** qu'elle revêt (ressources et durée) (0 = nulle, 1 = faible, 2 = moyenne, 3 = élevée)
- **Potentiel** de bénéfices escomptés à la résoudre (0 = nul, 1 = faible, 2 = moyen, 3 = élevé)

Ci-contre, un outil pratique de visualisation du type de problématique que pose le projet :

- 1- Pour chaque axe, marquez le niveau (0-3) correspondant à la problématique.
- 2- Reliez les trois niveaux par une ligne.



<sup>2</sup> Cette typologie de problématiques est issue de Corriveau et Larose, 2007.

## LA GRH AU SEIN DE L'ENTREPRISE

⇒ À compléter par *tous* les répondants.

1. Dans vos propres mots, définissez la notion « gestion des ressources humaines » ? :

---

---

---

---

---

2. Globalement, quelles sont les principales préoccupations ou activités concrètes de la GRH dans votre entreprise ?

---

---

---

---

---

---

---

---

3. Quelles sont les difficultés les plus significatives rencontrées pour la GRH dans votre entreprise ?

---

---

---

---

---

---

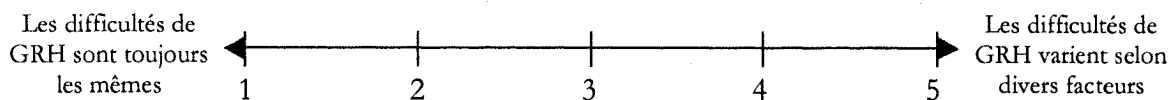
---

---

---

---

4. Les difficultés significatives de gestion rencontrées pour la GRH dans votre entreprise sont-elles toujours les mêmes ? Qualifiez votre opinion en mettant un X à l'endroit approprié sur le continuum suivant :



Expliquer votre positionnement :

---

---

---

---

5. Quels sont les aspects critiques à surveiller pour la GRH dans votre entreprise ?

---

---

---

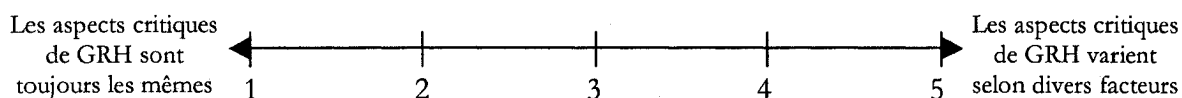
---

---

---

---

6. Les aspects critiques à surveiller pour la GRH dans votre entreprise sont-ils toujours les mêmes ? Qualifiez votre opinion en mettant un X à l'endroit approprié sur le continuum suivant :



Expliquer votre positionnement :

---

---

---

---

## LA GRH EN CONTEXTE PROJET

⇒ À compléter par tous les répondants.

### Rappel de la notion de projet et de gestion de projet :





#### PROJET

Mandat d'accomplir un ensemble de produits ou de services respectant les contraintes établies de temps, de coûts, de spécifications et de qualité.

#### GESTION DE PROJET

Mode de gestion qui consiste à confier le mandat de clarifier, d'élaborer et de produire un projet à une équipe formée d'experts variés à cette fin.

1. Voici une liste de facteurs fréquemment utilisés pour caractériser un contexte de gestion de projet. Déterminez l'impact de chacun sur la GRH en mode projet en plaçant un X à l'endroit approprié sur le continuum.

Facteurs	Niveau d'impact sur la GRH
Macro environnement :	Faible  Élevé
Micro environnement :	Faible  Élevé
Caractéristiques du travail à accomplir :	Faible  Élevé
Cycle de vie du projet :	Faible  Élevé

2. Compte tenu de la définition de la gestion de projet, croyez-vous que la GRH se fait de la même façon en mode de gestion projet qu'en mode de gestion des opérations régulières ?

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---



## Approfondissement des différences au niveau des pratiques de GRH en contexte projet

⇒ À compléter par *tous* les répondants (tableau descriptif des principales pratiques de GRH).

1. Pour chacune des pratiques suivantes, précisez sur le continuum l'importance des **différences** que vous observez en mode de gestion de projet. Expliquer votre positionnement.

Pratiques de GRH	Importance des différences
<b>Acquisition des RH :</b>	<div style="display: flex; align-items: center;"> <span style="margin-right: 10px;">Faible</span> <div style="flex-grow: 1; position: relative;"> <div style="position: absolute; left: 0; right: 0; height: 10px; background: linear-gradient(to right, black 49%, white 49%, white 51%, black 51%);"></div> <div style="position: absolute; left: 0; right: 0; height: 10px; background: linear-gradient(to right, black 49%, white 49%, white 51%, black 51%);"></div> </div> <span style="margin-left: 10px;">Élevée</span> </div>
Explication du positionnement :	
<b>Développement des RH :</b>	<div style="display: flex; align-items: center;"> <span style="margin-right: 10px;">Faible</span> <div style="flex-grow: 1; position: relative;"> <div style="position: absolute; left: 0; right: 0; height: 10px; background: linear-gradient(to right, black 49%, white 49%, white 51%, black 51%);"></div> <div style="position: absolute; left: 0; right: 0; height: 10px; background: linear-gradient(to right, black 49%, white 49%, white 51%, black 51%);"></div> </div> <span style="margin-left: 10px;">Élevée</span> </div>
Explication du positionnement :	
<b>Mobilisation des RH :</b>	<div style="display: flex; align-items: center;"> <span style="margin-right: 10px;">Faible</span> <div style="flex-grow: 1; position: relative;"> <div style="position: absolute; left: 0; right: 0; height: 10px; background: linear-gradient(to right, black 49%, white 49%, white 51%, black 51%);"></div> <div style="position: absolute; left: 0; right: 0; height: 10px; background: linear-gradient(to right, black 49%, white 49%, white 51%, black 51%);"></div> </div> <span style="margin-left: 10px;">Élevée</span> </div>
Explication du positionnement :	
<b>Organisation des RH :</b>	<div style="display: flex; align-items: center;"> <span style="margin-right: 10px;">Faible</span> <div style="flex-grow: 1; position: relative;"> <div style="position: absolute; left: 0; right: 0; height: 10px; background: linear-gradient(to right, black 49%, white 49%, white 51%, black 51%);"></div> <div style="position: absolute; left: 0; right: 0; height: 10px; background: linear-gradient(to right, black 49%, white 49%, white 51%, black 51%);"></div> </div> <span style="margin-left: 10px;">Élevée</span> </div>
Explication du positionnement :	





Coordination des RH :	Faible  Élevée
Explication du positionnement :	
Intégration des RH :	Faible  Élevée
Explication du positionnement :	

### APPROFONDISSEMENT DE LA PRISE EN COMPTE DES DIFFÉRENCES AU NIVEAU DES PRATIQUES DE GRH EN CONTEXTE PROJET

⇒ À compléter par *tous* les répondants.

- Pour chacune des pratiques suivantes, précisez sur le continuum la **prise en compte** des différences observées en mode de gestion de projet. Expliquer comment elles sont prises en compte.

Pratiques de GRH	Prise en compte des différences observées
Acquisition des RH :	Faible  Élevée
Comment cette pratique est-elle prise en compte :	

Développement des RH :	Faible  Élevée
------------------------	--

Comment cette pratique est-elle prise en compte :	
Mobilisation des RH :	<div> <div>Faible</div> <div> <div></div> <div>1</div> <div>2</div> <div>3</div> <div>4</div> <div>5</div> </div> <div>Élevée</div> </div>
Comment cette pratique est-elle prise en compte :	
Organisation des RH :	<div> <div>Faible</div> <div> <div></div> <div>1</div> <div>2</div> <div>3</div> <div>4</div> <div>5</div> </div> <div>Élevée</div> </div>
Comment cette pratique est-elle prise en compte :	
Coordination des RH :	<div> <div>Faible</div> <div> <div></div> <div>1</div> <div>2</div> <div>3</div> <div>4</div> <div>5</div> </div> <div>Élevée</div> </div>
Comment cette pratique est-elle prise en compte :	
Intégration des RH :	<div> <div>Faible</div> <div> <div></div> <div>1</div> <div>2</div> <div>3</div> <div>4</div> <div>5</div> </div> <div>Élevée</div> </div>
Comment cette pratique est-elle prise en compte :	

**Merci de votre précieuse collaboration !**

## **ANNEXE 2 : RÈGLES DE PRÉSENTATION DE LA REVUE**

---

Les normes de présentation citées ci-dessous sont tirées intégralement du site Internet de *la Revue Française de Gestion* et son disponible à l'adresse : <http://rfg.e-revues.com/acceuil.jsp>.

### **Objectif et contenu de la revue**

La Revue française de gestion publie des articles originaux de chercheurs en gestion, d'enseignants et de responsables d'entreprises et d'organisations. Son objectif est de permettre aux praticiens et aux enseignants-chercheurs de communiquer, d'échanger et de soumettre à la critique leurs réflexions et leurs recherches sur l'entreprise et les disciplines de la gestion. Elle s'adresse aux enseignants et étudiants en sciences de gestion ainsi qu'à un large public de gestionnaires désireux de se tenir au courant de l'évolution des sciences, techniques et pratiques de gestion.

C'est pourquoi les articles publiés dans la Revue française de gestion doivent être conceptuellement rigoureux mais être écrits de façon à être accessibles aux lecteurs avertis mais non spécialistes de telle discipline ou de telle méthode de recherche, et mettre fortement l'accent sur les implications managériales du sujet traité. La Revue française de gestion publie cinq numéros par an dont au moins un numéro spécial thématique. Chaque numéro de la revue comporte un dossier spécifique. La Revue française de gestion publie à la fin de chaque numéro des critiques d'ouvrages de gestion récemment parus.

### **Comité de lecture**

Tout article adressé à la Revue française de gestion est évalué à l'aveugle par au moins deux membres compétents du comité de lecture. Les résultats de l'évaluation de l'article permettent à la rédaction de décider de son acceptation, de son refus ou de son acceptation sous réserve de modifications. Quelle que soit la décision prise, l'auteur reçoit copie des observations des membres du comité de lecture.

### **Parution**

Lorsqu'un article est définitivement accepté, l'auteur fournit à la Revue française de gestion une version électronique en Word MS-DOS ou Macintosh. Les articles acceptés pour publication sont publiés dans l'ordre des dates d'acceptation sauf exceptions dues à des regroupements thématiques ou à l'équilibre de chaque numéro. L'auteur s'engage à ne pas publier son article dans un autre

support.. Les épreuves ne sont pas soumises aux auteurs. Chaque auteur reçoit un exemplaire du numéro de la Revue française de gestion auquel il a contribué.

## Présentation des articles

Les articles soumis à la Revue française de gestion sont dactylographiés en trois exemplaires, double interligne, et ne mentionnent les noms et affiliations des auteurs que sur la première page. Ils sont accompagnés d'une version électronique en Word MS-DOS ou Macintosh et sont envoyés à l'adresse électronique de la Revue : [rfg@lavoisier.fr](mailto:rfg@lavoisier.fr). Les noms, adresses postales et électroniques de l'auteur chargé de la communication avec la rédaction sont clairement indiqués.

- Les articles ont, sauf exception à justifier, une longueur maximum de 20 pages de 1500 signes chacune (25 lignes x 60 signes).
- Ils sont précédés d'un bref résumé de 400 signes maximum mettant en évidence l'importance ou l'originalité de la contribution.
- S'adressant à un double lectorat de praticiens et de chercheurs, les textes proposés ne comportent que les développements théoriques et méthodologiques nécessaires à la compréhension et à l'évaluation des propositions et résultats. En règle générale, la revue de littérature doit être concise et présentée de façon synthétique. La méthodologie de recherche est présentée sous forme d'un encadré de 1500 signes maximum.
- Les articles ne doivent pas comporter d'annexes : tableaux, schémas, et autres ajouts sont insérés dans le texte.
- Les notes sont placées en bas de page et numérotées dans l'ordre d'insertion. Leur nombre ne doit pas excéder une note par page.
- Les titres, intertitres, « chapeaux » et textes en exergue sont de la responsabilité de la rédaction de la revue qui se réserve le droit de modifier ceux qui sont proposés par l'auteur.

Les références bibliographiques sont rédigées selon les modèles suivants :

- Ouvrage : Initiale du prénom et nom de l'auteur, Titre de l'ouvrage, Éditeur, Lieu d'édition, date de publication (exemple : H. Mintzberg, Grandeur et décadence de la planification stratégique, Dunod, Paris, 1994).
- Article : Initiale du prénom et nom de l'auteur, « Titre de l'article », Titre de la revue, Vol. x, N° x, p. x-y, date de publication (exemple : G. Koenig, « Karl. E. Weick », Revue française de gestion, N° 108, p. 57-70, mars-avril-mai 1996).

**ANNEXE 3 : OUTIL DE DIAGNOSTIC ET D'OPTIMISATION  
DES PRATIQUES DE GRH EN CONTEXTE DE GP**

---

## SECTION I : CARACTÉRISATION DU CONTEXTE MANAGÉRIAL DU PROJET

a- Décrivez brièvement chacun des aspects caractérisant l'environnement managérial de votre projet. b- Déterminez ensuite le positionnement de chaque aspect sur le continuum. c- Calculez le positionnement moyen pour chaque famille d'aspects.

### Le macro environnement du projet

(forces politiques, écologiques, légales, technologiques, économiques, concurrentielles, démographiques et socioculturelles)

**Mouvance** (agitation observée au sein du macro environnement : plus la mouvance est élevée, plus les forces changent et évoluent rapidement)

Description :

Faible 1 2 3 4 5 Élevée

**Niveau de certitude** (connaissance et compréhension du macro environnement : plus le niveau de certitude est élevé, plus les forces sont connues et maîtrisées)

Description :

Élevé 1 2 3 4 5 Faible

**Niveau d'hostilité** (impact du macro environnement sur le projet : plus le niveau d'hostilité est élevé, plus grands sont les règlements, luttes ou risques, la concurrence et les contraintes)

Description :

Faible 1 2 3 4 5 Élevé

**PORTRAIT GLOBAL DU MACRO ENVIRONNEMENT :**

Simple 1 2 3 4 5 Complexe

## Le micro environnement du projet (parties prenantes et publics touchés)

**Multiplicité des parties prenantes et des publics** (quantité et variété : plus la multiplicité est élevée, plus les parties prenantes et les publics touchés sont nombreux et diversifiés)

Description :



**Niveau d'expertise des parties prenantes et des publics** (compétences et connaissances : lorsqu'élévé, les parties prenantes et publics touchés sont des experts du projet)

Description :



**Abondance des besoins des parties prenantes et des publics** (quantité et diversité : plus l'abondance des besoins est élevée, plus les besoins sont nombreux et variés)

Description :



**Niveau d'appui des parties prenantes et des publics** (support manifesté envers le projet : lorsqu'élévé, les parties prenantes ou les publics touchés soutiennent et défendent le projet)

Description :



**PORTRAIT GLOBAL DU MICRO ENVIRONNEMENT :**



## Le projet à accomplir

**Degré de nouveauté** (caractère exceptionnel du projet : plus le degré de nouveauté est élevé, plus le travail à accomplir s'éloigne de la routine habituelle, plus il oblige à innover)

Description :



**Envergure** (effort de production que requiert le projet : plus l'envergure est élevée, plus le travail dépasse la capacité habituelle de production de l'entreprise)

Description :



**Degré d'urgence** (nécessité d'agir rapidement : plus le degré d'urgence est élevé, plus le projet doit être réalisé immédiatement et promptement)

Description :



**Multiplicité des tâches** (quantité et variété du travail accomplir : lorsqu'élevée, les tâches sont plus nombreuses et plus diversifiées)

Description :



**Interdépendance des tâches** (niveau de dépendance entre les tâches à accomplir : lorsqu'élevée, les tâches sont interdépendantes et interreliées)

Description :





**Niveau de spécialisation du travail** (expertise que requiert le projet : plus le niveau de spécialisation est élevé, plus il faudra recourir à des experts)

**Description :**



**Contraintes à respecter** (exigences, obligations ou normes : lorsqu'élévées, les contraintes à satisfaire sont nombreuses et sévères [ex. coûts, durée, spécifications, qualité]).

**Description :**



**Niveau de risques** (dangers reliés au projet : plus le niveau de risques est élevé, plus la réalisation du projet est susceptible d'être confrontée à des imprévus, des embûches)

**Description :**



**Théâtre des opérations du projet** (marchés géographiques couverts par ses activités : plus le projet s'opère sur la scène mondiale, plus son théâtre des opérations est international)

**Description :**



**PORTRAIT GLOBAL DU TRAVAIL À ACCOMPLIR :**



## SECTION II : DESCRIPTION DES PRATIQUES ACTUELLES DE GRH ET DE LEUR DOSAGE

a- Décrivez brièvement la façon dont chacune des pratiques suivantes est utilisée dans votre projet.

b- Positionnez le dosage privilégié de la pratique : plutôt simple ou plutôt complexe. Référez-vous au tableau comparatif des pratiques.

Acquisition des RH :

Simple 1 2 3 4 5 Complexe

Développement des RH :

Simple 1 2 3 4 5 Complexe

Mobilisation des RH :

Simple 1 2 3 4 5 Complexe

Organisation des RH :

Simple 1 2 3 4 5 Complexe

Coordination des RH :

Simple 1 2 3 4 5 Complexe

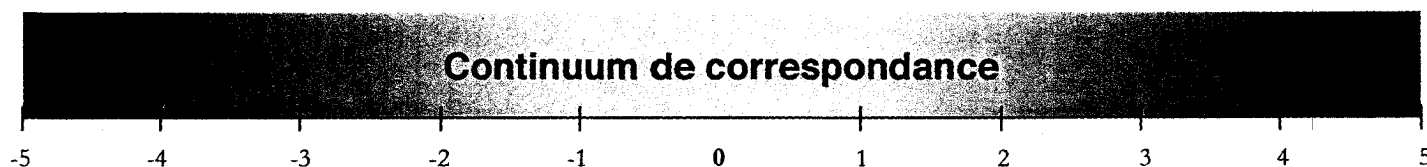
Intégration des RH :

Simple 1 2 3 4 5 Complexe

### SECTION III : ÉVALUATION DE LA CORRESPONDANCE ENTRE LES CARACTÉRISTIQUES DU CONTEXTE MANAGÉRIAL ET L'UTILISATION DES PRATIQUES DE GRH

- a- Transcrivez les totaux des sections précédentes dans l'espace réservé à cette fin \_\_\_\_\_ (macro environnement, micro environnement, projet à accomplir et style de gestion privilégié pour chaque pratique).
- b- Calculez la correspondance en soustrayant le résultat obtenu pour chaque pratique de celui des trois niveaux du contexte managérial (macro environnement, micro environnement, projet à accomplir) comme dans l'exemple qui suit : si le contexte managérial du projet est caractérisé comme suit: macro = 4, micro = 3 et projet = 5, et que le style privilégié de gestion de la pratique Acquisition est de 4, les correspondances seraient : Macro - Acquisition = 0 ; Micro - Acquisition = -1 ; Projet- Acquisition = 1 )
- c- Encerclez la couleur du Continuum de correspondance qui se rapproche le plus de la correspondance calculée.

Totaux section I Totaux section II	Macro environnement _____	Micro environnement _____	Projet à accomplir _____
Acquisition des RH: _____	_____ ○ ● ●	_____ ○ ● ●	_____ ○ ● ●
Développement des RH: _____	_____ ○ ● ●	_____ ○ ● ●	_____ ○ ● ●
Mobilisation des RH: _____	_____ ○ ● ●	_____ ○ ● ●	_____ ○ ● ●
Organisation des RH: _____	_____ ○ ● ●	_____ ○ ● ●	_____ ○ ● ●
Coordination des RH: _____	_____ ○ ● ●	_____ ○ ● ●	_____ ○ ● ●
Intégration des RH: _____	_____ ○ ● ●	_____ ○ ● ●	_____ ○ ● ●



## SECTION IV : DÉTERMINATION DU BESOIN D'OPTIMISATION DES PRATIQUES

a- Établissez le besoin d'optimisation en fonction de la correspondance obtenue pour chaque pratique

Correspondance	Besoins d'optimisation
○	<b>Besoin d'optimisation inexistant</b> : le dosage privilégié de la pratique est <i>parfaitement cohérent</i> avec le contexte managérial du projet.
●	<b>Besoin d'optimisation inexistant, mais un suivi est recommandé</b> : le dosage privilégié de la pratique est <i>relativement cohérent</i> . Pour s'assurer que cette cohérence est maintenue, les pratiques devraient être réévaluées en cours de projet.
●	<p><b>Optimisation fortement suggérée</b> : le dosage privilégié de la pratique <i>semble incohérent</i> avec le contexte managérial du projet. En cas d'incohérence généralisée, l'optimisation est fortement suggérée. Toutefois, si l'incohérence est localisée uniquement à un ou deux niveaux du contexte managérial, voici quelques <i>vérifications additionnelles recommandées</i> :</p> <div style="display: flex; justify-content: space-between;"> <div style="width: 48%;"> <p style="text-align: center;"><b>Incohérence localisée au niveau du macro environnement et/ou micro environnement</b></p> <p>Vérifiez à quelle phase de son <i>cycle de vie</i> se situe votre projet. Le macro et micro environnements évoluent <i>plus lentement</i> que le projet, ils auront donc moins d'influence sur le style de gestion à privilégier*. En fin de cycle, l'utilisation des pratiques tendra plus vers l'ordre, même si le macro et micro environnements sont encore plutôt complexes. Si c'est le cas, vous n'avez pas besoin d'optimiser les pratiques de GRH.</p> </div> <div style="width: 48%;"> <p style="text-align: center;"><b>Incohérence localisée seulement au niveau du projet à accomplir</b></p> <p>Comme le projet évolue <i>très rapidement</i>, il est primordial que le style privilégié de gestion corresponde aux caractéristiques du projet à accomplir. <i>L'optimisation doit être envisagée.</i></p> </div> </div> <p style="text-align: center;">*Puisque le macro environnement, le micro environnement et le projet à accomplir n'évoluent pas au même rythme, ils n'auront pas la même influence sur le style de gestion à privilégier :</p> <div style="text-align: center;"> <p>Le diagramme illustre l'évolution de l'influence de trois facteurs sur le style de gestion privilégié au cours du cycle de vie du projet. L'axe vertical mesure le 'Degré d'influence' et l'axe horizontal le 'Cycle de vie du projet'. Trois zones sont représentées : 'Macro environnement' (hachures diagonales, influence décroissante), 'Micro environnement' (hachures croisées, influence décroissante), et 'Caractéristiques du projet à accomplir' (points, influence croissante). Des flèches horizontales indiquent la progression du cycle de vie.</p> </div>

**Influence des trois niveaux du contexte managérial sur le style de gestion à privilégier**

## SECTION V : OPTIMISATION DE L'UTILISATION DES PRATIQUES DE GRH EN STYLE DE GP

- a- Pour chaque pratique à optimiser, rechercher les causes de la faible correspondance obtenue.  
b- Esquisser les pistes d'amélioration.

Causes de la faible correspondance	Pistes d'amélioration
Acquisition des RH :	
Développement des RH :	
Mobilisation des RH :	
Organisation des RH :	
Coordination des RH :	
Intégration des RH :	